

Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2015

Marek Fischer

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta mezinárodních vztahů

Studijní obor: Mezinárodní obchod



Engagement pracujících studentů VŠE v zaměstnáních

Vypracoval: Marek Fischer

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vladimíra Khelerová, CSc.

Rok obhajoby: 2015

Obsah

Úvod	1
1 Teoretické vymezení pojmu „Employee Engagement“	3
1.1 Definice Engagementu zaměstnanců	3
1.2 Historie pojmu Engagement zaměstnanců	3
1.3 Základní typy zaměstnanců z hlediska Engagementu	6
1.4 Důležitost Engagementu zaměstnanců v organizaci	8
1.5 Faktory ovlivňující výši angažovanosti zaměstnanců	10
1.6 Jak lze měřit úroveň Engagementu v organizaci?	12
2 Vlastní výzkum	14
2.1 Představení výzkumu	14
2.2 Definování cíle, určení vzorku respondentů	14
2.3 Představení metody výzkumu a konkrétních otázek	15
3 Výsledky výzkumu	20
3.1 Statistické zpracování výsledků a jejich analýza	20
3.1.1 Celková angažovanost studentů VŠE	20
3.1.2 Angažovanost studentů VŠE dle pohlaví	22
3.1.3 Angažovanost studentů VŠE dle ročníku studia	24
3.1.4 Angažovanost studentů VŠE dle fakult	26
3.1.5 Angažovanost studentů VŠE dle délky působení v zaměstnání	27
3.1.6 Analýza míry souhlasu s danými tvrzeními	28
3.1.7 Důležitost jednotlivých faktorů Engagementu	33
3.2 Komparace teoretických východisek s poznatky z výzkumu	37
4 Analýza možných přístupů ke zvýšení Engagementu	39
5 Doporučení	42
Závěr	44
Seznam zdrojů	46
Seznam grafů, tabulek a příloh	47
Přílohy	48

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „Engagement pracujících studentů VŠE v zaměstnáních“ jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označil a uvedl v přiloženém seznamu.

V Praze dne

Podpis:.....

Poděkování

Rád bych poděkoval mé první vedoucí bakalářské práce Ing. Zuzaně Křečkové Kroupové, M.A., Ph.D. a zároveň mé druhé vedoucí Ing. Vladimíře Khelerové, CSc., za jejich odborné rady, cenné a podnětné připomínky při vedení této bakalářské práce a za jejich nevídaně vstřícný přístup. Mé díky také patří Bc. Martinu Másílkovi, MBA, CISA, CGEIT, ISMS LA, který mě poprvé zasvětil do tohoto tématu a velmi inspiroval k provedení vlastního výzkumu. Dále bych rád vyjádřil obrovskou vděčnost mé rodině a mé přítelkyni, kteří mě celý život podporují a pomáhají v tom, co dělám.

Úvod

Engagement zaměstnanců je v poslední době jedno z nejvíce diskutovaných témat v oblasti managementu. Zde v České republice je v porovnání např. se Spojenými státy americkými toto téma pro nás zatím v kolébce, ale s růstem globalizace a rozvojem informací u nás sílí tendence starat se o své zaměstnance, dbát na jejich potřeby, podporovat rozvoj leadershipu a věnovat nemalé finanční i nefinanční prostředky k udržení jejich talentu. Proto jsem se rozhodl zaměřit téma mé bakalářské práce právě na tuto oblast. Hlavním cílem této bakalářské práce je poskytnout ucelený přehled o tom, co se skrývá pod spojením Employee Engagement, tedy Angažovanost zaměstnanců, co se týče historie a významu tohoto pojmu a následně skrze dotazníkové šetření zjistit úroveň angažovanosti studentů napříč ročníky Vysoké školy ekonomické v Praze. Cílem bude potvrdit či vyvrátit hypotézu, že studenti mužského pohlaví jsou na Vysoké škole ekonomické v Praze více angažovaní než ženy. Jedná se tedy o kombinaci primárního i sekundárního výzkumu, kde budu čerpat převážně z internetových zdrojů a z předešlých zkušeností, kterých jsem nabyl v mém zaměstnání ve společnosti Dale Carnegie Training Česká republika, jejíž cílem je globálně přispívat k angažovanosti zaměstnanců.

Má bakalářská práce se bude skládat z 5 hlavních kapitol - teoretické vymezení pojmu Employee Engagement, metodika vlastního výzkumu na téma Angažovanost studentů VŠE v jejich zaměstnáních, představení výsledků výzkumu, analýza možných přístupů ke zvýšení angažovanosti a na závěr shrnutí a doporučení pro zaměstnavatele, jak pečovat o své zaměstnance.

V první kapitole Teoretické vymezení bych rád představil pojem Engagement zaměstnanců a zmínil, kdy a kdo tento pojem poprvé definoval a jak se postupně stává nepostradatelným aspektem k udržení talentů ve firmě. Také rozeberu, do jaké míry je angažovanost lidí v podniku důležitá a jak vážné dopady může mít skutečnost, že se zaměstnavatel nedostatečně stará o své zaměstnance. Cílem bude také určit tzv. „Engagement drivers“ neboli faktory, které ovlivňují úroveň angažovanosti zaměstnanců a následně popsat typicky angažovaného zaměstnance. V neposlední řadě zmíním metody určování míry Engagementu ve firmě.

Druhá kapitola bude zaměřena na vlastní výzkum, kde si určím cíl výzkumu a vzorek respondentů. Poté představím konkrétní otázky, na které se budu dotázaných ptát

a vysvětlím, proč nám právě tyto otázky určí úroveň Engagementu zaměstnanců. V následující kapitole statisticky zpracuji výzkum dle dotazníkového šetření pomocí grafů a zanalyzuji výstup a získané poznatky. Na základě výsledků z výzkumu určím, jak moc jsou studenti VŠE angažováni v jejich zaměstnáních. V čtvrté části bych rád zmapoval možné přístupy, jak zvyšovat Engagement ve firmě, a to na základě zkušeností, kterých jsem nabyl při práci ve společnosti Dale Carnegie Training a konzultací s profesionálem z oboru Bc. Martinem Másílkem, MBA, CISA, CGEIT, ISMS LA. Závěrečná kapitola bude obsahovat doporučení pro zaměstnavatele, kde shrnu, proč a jak je důležité o své zaměstnance pečovat.

1 Teoretické vymezení pojmu „Employee Engagement“

1.1 Definice Engagementu zaměstnanců

Samotné slovo „Engagement“ má v anglickém jazyce více významů, nejčastěji se používá jako závazek či zasnoubení dvou partnerů. Právě podstata zasnoubení se odráží i ve významu slovního spojení, kterému se budu věnovat v této práci, a to je tzv. „Employee Engagement“. Do češtiny bychom toto slovní spojení přeložili jako jakási angažovanost, závazek zaměstnanců vůči jejich zaměstnavateli. Existuje řada definic, které tento pojem vysvětlují a většina z nich se shoduje v tom, že se jedná o míru emocionálního a intelektuálního zapojení či závazku zaměstnance vůči cílům a hodnotám jejich zaměstnavatele. „David Macleod, ředitel skupiny Employee Engagement Task Force, který se již dlouhodobě tímto tématem zabývá, určil angažovanost zaměstnanců jako schopnost firmy vytvářet pro své zaměstnance takové podmínky, při kterých mohou zaměstnanci nabídnout maximální využití svých schopností a potenciálu.“¹ Můžeme tedy říci, že „je to vášeň a závazek zaměstnanců vůči organizaci a jejich chuť dosáhnout cílů, které má nastavené, a to tím, že udělají o něco málo víc, než se od nich vyžaduje. Jsou zde důležité emoce, chování a vztahy, které spojují zaměstnance s organizací.“²

1.2 Historie pojmu Engagement zaměstnanců

Když se ponoříme zpět do historie Engagementu zaměstnanců, je zajímavé zjistit, že počátky jakési formy emocionálního závazku lidí vůči jejich vůdci sahají už daleko historie lidstva. Například jasnou formu Engagementu můžeme spatřit již ve starověku před cca 2300 lety v době dobyvatele Alexandra Velikého, kterému se podařilo dobýt neznámá území se svou armádou na několika kontinentech. Jak to tento vojevůdce dokázal? Jak dokázal zburcovat tak velké množství lidí a namotivovat armádu, aby se bezhlavě vrhala proti nepříteli? Takovéto umění spočívá v přístupu vůdce (v našem

¹ Engage For Success. *What is employee engagement?* [online]. 2015. [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://www.engageforsuccess.org/about/what-is-employee-engagement/>

² Tom O'Byrne. History of employee engagement – from satisfaction to sustainability. In: *Hrzone.com* [online]. November 8, 2013. [cit. 2014-01-11]. Dostupné z: <http://www.hrzone.com/feature/people/history-employee-engagement-satisfaction-sustainability/141048>

případě zaměstnavatele) vůči jeho podřízeným. Dokázal to především tím, že byl příkladem pro své vojáky, že trávil mnoho času mezi nimi, naslouchal jejich potřebám a stížnostem, pravidelně vyplácel žold a snažil se být jedním z nich. Alexandr Veliký není jediným příkladem, kterému se povedlo mezi jeho podřízenými vytvořit takové psychologické pouto, pomocí něhož získal tak velký úspěch. Takovýchto vůdců bylo v historii nesčetně moc. Určitou paralelu můžeme vidět ve všech typech organizací. Ty totiž vytvářejí lidi, kteří v nich pracují a dbá-li zaměstnavatel na potřeby svých zaměstnanců, vytváří-li jim dostatečně vhodné prostředí pro jejich práci a dokáže-li spojit jistou vizi s psychologickým závazkem, stejně jako to udělal Alexandr Veliký, dosáhne pak velkého úspěchu.³

Nyní již k samotnému Employee Engagementu. První zmínka o tomto slovním spojení pochází z roku 1990, kdy IES, Institute of Employment Studies, publikoval dokument s názvem „From People to Profits, the HR link to the service-profit chain,“ který se zabýval tím, jak dokáže chování a přístup zaměstnance zvýšit procento stálých zákazníků a prodejní výsledky. Nelze ale konstatovat, že by se o tomto tématu v minulosti nemluvilo. Svět ho znal, ale v trochu jiné formě.

Z historického hlediska byl zejména v USA v 70. a 80. letech kladen důraz hlavně na spokojenost zaměstnance. Je třeba ale zdůraznit, že spokojenost není to samé jako angažovanost. I když spokojený zaměstnanec bude pravidelně docházet do zaměstnání, odvádět svojí práci svědomitě a na nic si nestěžovat, zdaleka to neznamená, že je „engaged.“ Při první příležitosti vyššího výdělků totiž může z podniku odejít nezávisle na tom, jak byl spokojen.⁴

Navíc se tento přístup snahy o spokojenost zaměstnance zaměřoval právě na zaměstnance a ne příliš na úspěch celého podniku. Poté se s postupem času začalo mluvit o tzv. závazku vůči zaměstnavateli, kdy byla v podstatě zaměstnanci poskytnuta práce, častokrát i doživotní, a ten si poté mohl užívat pohodové penze. Celý tento koncept se již blížil k našemu Engagementu. V současnosti s takovým růstem globalizace a větší provázaností světa, kdy jsme se od výroby více posunuli k službám, se obrovským tempem zvyšuje

³ Understanding Employee Engagement – Definition and its Origin. *Managementstudyguide.com* [online]. [vid. 2015-01-14]. Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/understanding-employee-engagement.htm>

⁴ Kevin Kruse. What Is Employee Engagement. In: *Forbes.com* [online]. June 22, 2012 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/>

konkurence a je kladen velký důraz na flexibilitu, schopnost rychle měnit zaměstnání. „Navíc fakt, že lidé mohou nalézt práci většinou poměrně jednoduše a získat tak lepší podmínky u konkurence, přispěl k tomu, že si brzy zaměstnavatelé uvědomili drsnou realitu. A ta je, že zaprvé ztrácejí peníze tím, že přichází o lidi, kteří jsou pro ně důležití, tudíž se snižuje jejich konkurenceschopnost, a zadruhé to má velký dopad na to, jak firma komunikuje směrem ven s jejími zákazníky a veřejností.⁵

Proto je toto téma ve světě tak diskutované a společnosti, které jsou si toho vědomi, investují velké částky do svých zaměstnanců, aby zvýšily jejich závazek vůči firmě, jejich produktivitu, jejich motivaci pro daný podnik pracovat a tím pádem přímou úměrou i šanci dosáhnout cílů, které mají naplánované. Když se organizace nezajímá o to, jak angažovaní se cítí její zaměstnanci, může to mít fatální následky.

⁵ Tom O'Byrne. History of employee engagement – from satisfaction to sustainability. In: *Hrzone.com* [online]. November 8, 2013. [cit. 2014-01-11]. Dostupné z: <http://www.hrzone.com/feature/people/history-employee-engagement-satisfaction-sustainability/141048>

1.3 Základní typy zaměstnanců z hlediska Engagementu

Mezinárodní výzkumný ústav Gallup, který se již od roku 1935 zabývá výkonností firem, poskytuje konzultační služby, analyzuje pracovní prostředí po celém světě a mimo jiné také provádí výzkumy v oblasti Employee Engagementu, v roce 2013 publikoval rozsáhlou zprávu s názvem „The State of Global Workplace,“ neboli stav globálního pracovního prostředí. Tato rozsáhlá publikace je výsledkem dvouletého výzkumu, který probíhal v letech 2011-2012 ve 142 zemích světa a podle jejíž závěrů můžeme dělit zaměstnance do tří hlavních skupin: angažovaní, neangažovaní a aktivně neangažovaní zaměstnanci.

Graf 1: Angažovanost zaměstnanců 2013 [%]



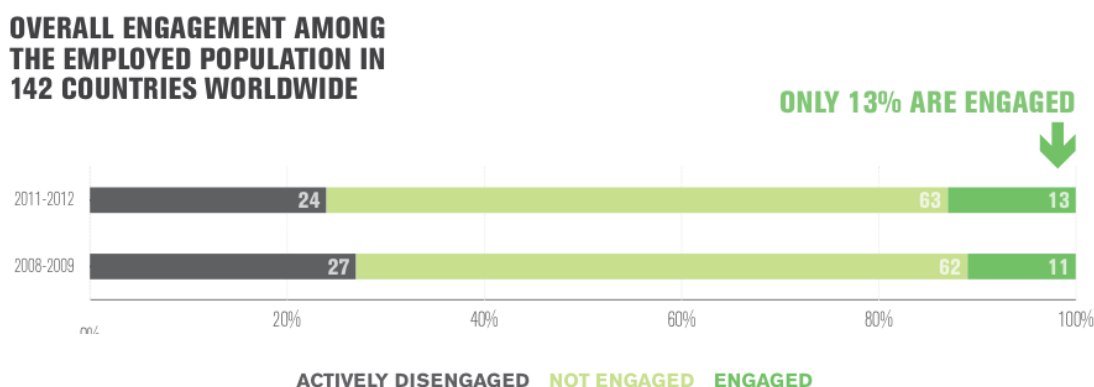
Zdroj: Gallup State of the Global Workplace Report 2013, vlastní zpracování.

První skupinou jsou tzv. „angažovaní“ zaměstnanci, kteří se vyznačují tím, že „pracují s vášní a cítí velké pouto s danou organizací. Jsou to ti, kteří přináší nové inovace, ženou společnost dopředu“⁶. Tito zaměstnanci mají lepší výsledky než ostatní, jsou ochotní udělat extra práci, i když to od nich není vždy vyžadováno a tvoří to jádro organizace. Jsou to ti lidé, co interně i externě šíří dobré jméno organizace, ztotožňují se s hodnotami firmy, plně podporují svou činností růst organizace, jejich pracovníků a jsou hrdí na to, co daná organizace dělá. V již zmíněných 142 zemích je těchto lidí 13 %. Druhou skupinou jsou tzv. „neangažovaní“ zaměstnanci (63 %). Jedná se o skupinu lidí, kterým chybí motivace

⁶ Robyn Reilly. Five Ways to Improve Employee Engagement Now. In: *Gallup.com* [online]. January 7, 2014 [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: <http://www.gallup.com/businessjournal/166667/five-ways-improve-employee-engagement.aspx>

a většinou udělají to, co se po nich vyžaduje, nic více, nic méně. Často se nestarají o to, jaká je v organizaci produktivita, jak se jedná se zákazníkem nebo jaká je zde kvalita. Celý den v práci většinou „prospí“, chybí jim pro-aktivita a nechtějí vybočovat z davu. Tito jedinci mají tendenci mít menší produktivitu než první skupina. Poslední skupinou jsou „aktivně neangažovaní“, kteří dle výzkumu ústavu Gallup tvoří 24 % zaměstnanců. Tato skupina je nejvíce škodlivá pro danou organizaci. Jedná se o opak angažovaných zaměstnanců. Jsou v práci s čímkoliv nespokojeni a častokrát to přenáší na ostatní neustálým stěžováním si a pomlouváním druhých. Samozřejmě jejich absolutní nechuť a nezájem odhání současné i potenciální zákazníky. Kdykoliv je v organizaci představena jakákoliv inovace nebo se slaví úspěch někoho, kdo vynikne, je to právě tato skupina, která všechno neguje a zpochybňuje. Je to skupina s nejnižší produktivitou.⁷

Graf 2: Celkový Engagement zaměstnanců ve 142 zemích světa 2008 – 2012 [%]



Zdroj: Gallup State of the Global Workplace Report 2013

Ústav Gallup provedl stejný výzkum na téma Employee Engagement již v letech 2008-2009 podle stejných metod a jak je z grafu patrné, výsledky z let 2011-2012 dopadly lépe. Důvodem tohoto mírného zlepšení může být právě zvyšující se osvěta v této oblasti.

Celkové procento aktivně neangažovaných zaměstnanců se snížilo z 27 % na 24 %, přičemž neangažovaní tvoří 63 % a u angažovaných byl zaznamenán nárůst z 11 % na 13 %. Špatnou zprávou pro nás ale může být, že se celkové procento neangažovaných zaměstnanců rovná 87 % všech dotazovaných, z čehož se dá usoudit, že je naprostá většina lidí ze své práce spíše frustrovaná a znechucená než, aby dosahovala pocitů radosti

⁷ Robyn Reilly. Five Ways to Improve Employee Engagement Now. In: *Gallup.com* [online]. January 7, 2014 [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: <http://www.gallup.com/businessjournal/166667/five-ways-improve-employee-engagement.aspx>

a sebenaplnění. Také procento aktivně neangažovaných je téměř dvakrát větší než množství angažovaných.

A v jakých zemích je nejvíce a nejméně angažovaných zaměstnanců?

Tab. 1 : Pořadí států dle % angažovaných zaměstnanců

Země	% angažovaných zaměstnanců (cca)
Panama	37 %
Kostarika	33 %
USA	30 %
Brazílie	27 %
Austrálie	24 %
...	...
Česká republika	8 %
Turecko	7 %
Ázerbájdžán	5 %
Chorvatsko	3 %
Sýrie	0 %

Zdroj: Gallup State of the Global Workplace Report 2013, vlastní zpracování.

1.4 Důležitost Engagementu zaměstnanců v organizaci

Nyní se dostáváme k tomu, jaký význam a dopady má výše Engagementu v organizaci, a to konkrétně na výkonnostní ukazatele podniku jako je obrat, spokojenost zákazníků, produktivita práce, rentabilita, kvalita (v množství defektních výrobků či služeb), absentérství, ztráty (krádeže) a fluktuace.

Z výzkumu ústavu Gallup je jasné, že zde existují značné rozdíly mezi horním kvantilem (skupina nejvíce angažovaných zaměstnanců) a dolním kvantilem (ti nejméně angažovaní). Horní kvartil, čili organizace s angažovanými zaměstnanci, mají o 10 % lepší výsledky, co se týče spokojenosti zákazníků, o 22 % větší rentabilitu, o 21 % větší produktivitu práce, o 37 % nižší absentérství, o 28 % méně krádeží, o 41 % méně vadných výrobků. Jeden z nedávných výzkumů tohoto ústavu, který proběhl ve 49 veřejně obchodovaných společnostech mezi lety 2008-2012 také prokázal, že organizace s větším množstvím angažovaných zaměstnanců dosahují většího čistého zisku na akcii (EPS – Earnings per share) a z nedávné hospodářské krize se vzpamatovali rychleji než společnosti s nižšími procenty angažovaných zaměstnanců. Společnosti s průměrně 9,3 angažovaných zaměstnanců na jednoho aktivně neangažovaného mezi lety 2010-2011 zaznamenaly o 147 % vyšší EPS než jejich konkurence s nižším Engagementem zaměstnanců. Podniky

s poměrem 2,6:1 angažovaných vůči aktivně neangažovaných dosáhly o 2 % nižších EPS v porovnání s konkurencí za stejný časový úsek.⁸ Vzhledem k recesi, která v minulých letech nastala, tyto výsledky jen potvrzují fakt, že ti zaměstnanci, které baví jejich zaměstnání, věří v hodnoty organizace, jsou schopni čelit problémům a jsou ochotni posunout společnost dál, dosahují i větší produktivity než ti neangažovaní. Což se projeví v celkové úspěšnosti a konkurenceschopnosti organizace. Proto je při snaze být úspěšní důležité, abychom začali tím, že si nejdříve získáme srdce našich zaměstnanců.

Nyní co se tedy stane, nedbá-li organizace na blahobyt svých zaměstnanců? Z výsledků dalšího výzkumu Employee Engagementu v České republice, který zde proběhl v roce 2013 a prováděl ho Institut interní komunikace (IIK) společně se společností TNS Aisa a naší Vysokou školou ekonomickou v Praze, bylo zjištěno, že angažovaní zaměstnanci v chybí v práci v průměru 4,25 dne za rok, kdežto ti neangažovaní statisticky chybí 7 dní v roce. Tento 2,75 denní rozdíl má už ekonomické dopady na podnik, v kterém daný neangažovaný zaměstnanec pracuje. To, že chybí, má za důsledek, že nepřináší takovou hodnotu, která se od něj očekává, a tím pádem rostou i další náklady firmy. To samé platí i o fluktuaci zaměstnanců. Při vysokém množství neangažovaných zaměstnanců se fluktuace zvyšuje, což má za důsledek zvyšování nákladů na získání nových zaměstnanců, jejich zaškolování atd.⁹ Je tedy důležité si uvědomit, že angažovaní zaměstnanci věří, že mohou přinést organizaci určitou hodnotu a pomoci jí k dalšímu růstu, kdežto ti neangažovaní věří v naprostý opak.

Při nedostatečné péči se tedy v organizaci rozšiřuje negativní nálada a lidé mohou ztrácet svůj zápal a chuť daný úkol vykonat a tím působí negativně na ostatní. Tyto negativní dopady můžeme rozdělit do 6 hlavních efektů. Efekt na kolegy v práci, na zákazníky, na svou práci, na produktivitu, na osobní život daného zaměstnance a na výkon celého podniku.

Dopady neangažovaného zaměstnance na jeho spolupracovníky silně ovlivňuje morálku celého týmu. Takovýto zaměstnanec si většinou stěžuje na vše, co může a často dává najevo i nahlas svůj nesouhlas, podkopává autoritu svého nadřízeného a škodí celému týmu. Co se týče práce se zákazníky, je klíčové, aby každý zaměstnanec stál

⁸ Susan Sorenson. How Employee Engagement Drives Growth. In: *Gallup.com* [online]. June 20, 2013 [cit. 2015-01-15]. Dostupné z: <http://www.gallup.com/businessjournal/163130/employee-engagement-drives-growth.aspx>

⁹ WAGNER, Jiří. Nízká angažovanost zaměstnanců bere firmám peníze. In: *MMPortal.cz: Portál přátel marketingu a médií* [online]. 2014-01-04 [vid. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://www.mmportal.cz/nizka-angazovanost-zamestnancu-bere-firmam-penize-.html>

za svým zaměstnavatelem (pokud nemluvíme o nemorálním chování) a svým chováním a jednáním, působil v souladu s jeho záměry. Kontakt s klienty je způsob, jak firma komunikuje s okolním světem a ať už jde např. o navazování nové spolupráce, péče o stávající dodavatele či odběratele či velké množství jiných činností, je zásadní, aby zaměstnanec navenek nevykazoval nechuť k danému produktu, službě, procesu či celé jeho práci. Takovéto chování může vytvářet neangažované zákazníky, a tím pádem je i odrazovat ke spolupráci či koupi našeho produktu.

Neangažovanost si bez pochyb vybírá také svou daň na práci a výkon zaměstnance. Ať už je to tím, že tito lidé mají problémy s dodržováním svého slova, nejsou ochotni převzít zodpovědnost za své činy nebo tím, že nezvládají doručit výsledky do předem stanovených termínů. Častým problémem je také to, že se nesnaží přispět k cílům a vizím organizace, snaží se vyhybat plnění úkolů a zřídka přinesou do firmy nějakou inovaci. Proto je jejich produktivita tak nízká.

Vše si můžeme opět promítnout do většího měřítka a to u celé firmy, kde čas stojí peníze. Inovace jsou důležitým faktorem úspěchu v boji proti konkurenci. Je-li v podniku velké množství neangažovaných zaměstnanců, existují potíže s plněním úkolů podle plánu a nedostatečně se inovuje. Tím, že pro ně jejich práce není až tak naplňující, při nečekaných situacích do svých výkonů nedávají srdce a nedokáží až tolik improvizovat bez pokynů nadřízeného.¹⁰ Ústav Gallup spočítal, že tito zaměstnanci ročně stojí podniky až kolem 3000 miliard dolarů každý rok. Organizace, které si vychovávají a berou zřetel na blahobyt svých lidí, od nich mohou očekávat ochotu udělat extra práci, přinášení nových inovací, nových zákazníků a zaměstnanců a tím i vytvářet pohodovou a zdravě dravou atmosféru na pracovišti.

1.5 Faktory ovlivňující výši angažovanosti zaměstnanců

Nyní již známe, co tento pojem představuje, jeho historii, dělení zaměstnanců z hlediska Engagementu, dopady neangažovaných zaměstnanců na organizaci a dostáváme se k tomu, jak se vlastně dá angažovanost zaměstnanců v organizaci zvýšit. Existuje velké množství faktorů, které ovlivňují výši Engagementu zaměstnanců. Tyto faktory nazýváme

¹⁰ Benefits of Employee Engagement. *Managementstudyguide.com* [online]. [vid. 2015-01-14]. Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/benefits-of-employee-engagement.htm>

Engagement Drivers, volně přeloženo jako hnací síly angažovanosti, a pomáhají nám určit, zda bude zaměstnanec angažovaný, neangažovaný nebo aktivně neangažovaný.

Dle Institute for Employment Studies, mezinárodního ústavu pro výzkum v oblasti lidských zdrojů, to jsou zejména „zdraví a bezpečnost na pracovišti, mzda a benefity, spolupráce v týmu, uspokojení z práce, rovné příležitosti a férové zacházení, podpora názorů jedince, pochvaly a odměny za dobré výkony, rozvoj osobnosti skrze tréninky, různá školení, kariérní růst apod.“¹¹ Když se na tyto aspekty zblízka podíváme, existují hlavní oblasti v pracovním životě zaměstnance, které velmi blízce korelují s výší Engagementu v organizaci. A jsou to především:

- „zapojování zaměstnanců do procesu rozhodování
- míra možnosti projevit svůj názor, být vyslyšen a podpořen
- množství příležitostí rozvoje pro zaměstnance
- míra toho, jak se organizace stará o zdraví a blahobyt svých zaměstnanců“¹²

Respektuje-li organizace tyto 4 hlavní aspekty, dbá na ně a snaží se je vštípit manažerům, kteří vedou lidi, vytváří tím prostředí velmi vhodné pro to, aby se zaměstnanci cítili jako součást většího celku a odváděli kvalitní a svědomitou práci. Je třeba si ale uvědomit, že zvyšování Engagementu musí přicházet úplně ze shora. Mýlná totiž může být myšlenka, že pouze oddělení lidských zdrojů má na starosti zvyšování Engagementu ve firmách. Správně by to mělo fungovat tak, že by to mělo být řízeno úplně od nejvyšších postů v organizacích. Jestli totiž vedení podporuje své zaměstnance, pověřuje je náročnými úkoly, dovolí jim zazářit a zachází s nimi jako se sobě rovnými, pozná to nejen skrze menší fluktuaci, ale i tím, že se zlepší celkové výsledky.

A to neplatí jen pro soukromý sektor, ve státním sektoru je to neméně důležité. Studie z roku 2011, kterou vypracovala Aston University ve Velké Británii, jen potvrzuje důležitost Engagementu zaměstnanců. Provedla totiž výzkum v nemocnicích a různých zdravotních centrech a zjistila, že je úmrtnost pacientů v zařízeních, které mají vysoké procento angažovaných zaměstnanců, až o 2,5 procentních bodů nižší než tam, kde je Engagement nízký.¹³

¹¹ IES. The Drivers of Employee Engagement. *Institute for Employment Studies* [online]. April 2004 [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.employment-studies.co.uk/pubs/summary.php?id=408>

¹² Tamtéž

¹³ Tom O'Byrne. History of employee engagement – from satisfaction to sustainability. In: *Hrzone.com* [online]. November 8, 2013. [cit. 2014-01-11]. Dostupné z: <http://www.hrzone.com/feature/people/history-employee-engagement-satisfaction-sustainability/141048>

Zajímavé je také to, že byly zaznamenány určité trendy v různých úrovních výše Engagementu napříč zaměstnanci s odlišným věkem, rasou či na základě působení vnějších podmínek. „Podle organizace Institute for Employment Studies se výše angažovanosti například:

- snižuje s rostoucím věkem až do hranice 60 let, kdy opět začíná růst (za nejvíce angažovanou skupinu jsou považováni lidé starší 60 let)
- angažovanost klesá s délkou zaměstnání
- minoritní skupiny mají tendenci být v jejich zaměstnáních více angažovaní
- zaměstnanci, kteří mají nastavený svůj rozvojový plán a byli v posledním roce za dobré výsledky náležitě pochváleni a odměněni, jsou více angažovaní
- zaměstnanci, kteří měli v zaměstnání úraz nebo byli jakýmkoli způsobem zneužíváni, mají nižší úroveň Engagementu“¹⁴

1.6 Jak lze měřit úroveň Engagementu v organizaci?

Od doby, kdy se o tomto tématu globálně hovoří, proběhlo na světě velké množství výzkumů – nejčastěji kombinací kvalitativních a kvantitativních otázek skrze dotazníkové šetření. V našem případě budeme vycházet z údajů ústavu Gallup, jehož výzkum měl celosvětově největší pokrytí kolem 25 milionů respondentů ze 195 zemí a více než 70 jazyků a je nejvíce spojován s tématem Employee Engagement.¹⁵

Ve svém zkoumání tento ústav sestavil dotazník, který se zaměřuje na 12 základních oblastí, které jsou prokazatelně a elementárně spojeny s výši angažovanosti zaměstnanců. Nazývá se Q¹² Survey a zkoumá následující stránky zaměstnance:

- 1) „Zaměstnanec ví, co je od něj v práci očekáváno
- 2) Má veškeré podklady a dostatečné vybavení na to, aby správně odváděl svou práci
- 3) Má v práci příležitost, aby dělal to, v čem je nejlepší
- 4) V minulých 7 dnech byl pochválen za to, že odvádí dobrou práci
- 5) Osoba jemu nadřízená upřímně bere ohled na to, jak se daný zaměstnanec uvnitř cítí

¹⁴ IES. The Drivers of Employee Engagement. *Institute for Employment Studies* [online]. April 2004 [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.employment-studies.co.uk/pubs/summary.php?id=408>

¹⁵ Gallup. State of the global Workplace Report 2013. *Gallup* [online]. Washington D.C.: Gallup, © 2015 [cit. 2015-01-22]. Dostupný z: <http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>

- 6) V pracovním okolí je někdo, kdo podporuje rozvoj zaměstnance
- 7) V práci se bere ohled na názory zaměstnance
- 8) Vize a hodnoty zaměstnavatele naplňují zaměstnance pocitem důležitosti
- 9) Spolupracovníci se snaží odvádět kvalitní a svědomitou práci
- 10) Zaměstnanec má v pracovním prostředí dobrého přítele
- 11) V předešlých 6 měsících se zaměstnancem zodpovědná osoba řešila osobní rozvoj
- 12) V minulém roce měl zaměstnanec příležitost se naučit novým věcem a osobně růst¹⁶

Jak si můžeme všimnout, těchto 12 otázek opět zahrnuje již zmíněné 4 hlavní oblasti, které ovlivňují výši angažovanosti zaměstnanců. Kromě definování těchto kritických bodů a tím pádem i nalezení toho, na čem má daná organizace pracovat, ústav Gallup také zmiňuje důležitost pořadí těchto otázek. Symbolizují totiž 4 základní fáze, kterými zaměstnanec prochází na cestě k angažovanosti. Do první fáze patří první dvě tvrzení, které se týkají hlavně toho, že zaměstnanec ví, co má dělat a má k dispozici vše, co je potřeba. Jedná se o nejzákladnější věci, co potřebujeme k tomu, abychom odvedli svou práci. O nic víc se v daný okamžik nestaráme. 3. - 6. tvrzení mapují fázi, kdy zaměstnanec individuálně přemýšlí o tom, jaký dává organizaci přínos a zaměřuje se na to, jak jeho nadřazení vnímají a oceňují práci, kterou odvádí. Právě podpora jeho nadřízených je v této fázi nejdůležitější, jelikož později vytváří vnímání zaměstnance. Jakmile se zaměstnanec s postupem času posune do okamžiku, kdy začne přemýšlet o tom, zda se ztotožňuje s kolektivem, ve kterém se nachází, a s vizí a hodnotami organizace, začne se ptát na to, zda sem patří. Tuto fázi zkoumají tvrzení 7. – 10. Závěrečnou fázi, kdy se dostane do skupiny angažovaných, tedy otázky č. 11 a 12, rozumíme stupeň, kdy zaměstnanec chce růst, inovovat, věří kompletně v budoucnost organizace a chce jí zlepšovat.¹⁷

¹⁶ Gallup. State of the global Workplace Report 2013. *Gallup* [online]. Washington D.C.: Gallup, © 2015 [cit.2015-01-22]. Dostupný z: <http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>

¹⁷ Tamtéž

2 Vlastní výzkum

2.1 Představení výzkumu

Celosvětově byla na téma Employee Engagement publikována řada výzkumů. Jelikož se jedná celkem o abstraktní téma a názory na samotný Engagement zaměstnanců se mnohdy liší, je toto téma různě uchopitelné. Výzkumy se pak rozcházejí ve výsledcích a jsou publikovány různé poměry angažovaných, neangažovaných a aktivně neangažovaných zaměstnanců. Sem tam se liší také základní dělení zaměstnanců či metody výzkumu. Důvod pro tak odlišné výsledky netkví ani v interpretaci dat, nýbrž v pokládání otázek a definování toho, jaké znaky angažovaný zaměstnanec vykazuje. Přesně to vnímám jako velkou výzvu při mém dotazníkovém šetření, které proběhlo na téma Angažovanost studentů Vysoké školy ekonomické v jejich zaměstnáních.

Jedná se o první výzkum na téma Employee Engagement, jehož hlavním vzorkem respondentů jsou studenti této univerzity. Tento kvantitativní výzkum byl prováděn skrze elektronické dotazníkové šetření pomocí Google Questionnaires v internetové platformě Google Drive. Dotazníky byly zasílány cíleně studentům VŠE, dokud se nesesbíral na začátku určený počet odpovědí od studentů z každé fakulty VŠE v Praze.

Výzkum byl prováděn v horizontu 14 dní a jedná se o primární výzkum, kde jsem generalizoval získaná data a za použití statistických a matematických metod interpretoval výsledky.

2.2 Definování cíle, určení vzorku respondentů

Hlavním cílem bylo potvrzení či vyvrácení hypotézy, zda jsou více angažovaní studenti mužského pohlaví než ženského pohlaví. Je nutné zmínit, že při našem výzkumu jsem se snažil odpovědět spíše na to, do jaké míry jsou studenti v jejich současném zaměstnání angažovaní, než na otázku, proč jsou angažovaní. Hledání příčiny angažovanosti, popř. neangažovanosti by muselo být založeno na kvalitativním výzkumu a to není předmětem této bakalářské práce. Vedle otázek na Employee Engagement bylo součástí našeho dotazníku také určení tzv. Engagement drivers, neboli faktorů růstu angažovanosti, které logicky ovlivňují emocionální závazek zaměstnance vůči svému

zaměstnavateli. Více informací o jednotlivých faktorech angažovanosti bude poskytnuto níže.

V tomto výzkumu jsem si určil jako reprezentativní vzorek respondentů celkem 100 studentů. Abych dosáhl odpovídajících a relevantních výsledků, bylo dotázáno celkem 20 studentů z každého ročníku bakalářského a magisterského studia ze všech fakult Vysoké školy ekonomické v Praze, a to z Fakulty financí a účetnictví, Fakulty mezinárodních vztahů, Podnikohospodářské fakulty, Fakulty informatiky a statistiky a Národohospodářské fakulty. Jako výsledek bych rád poskytnul zajímavá data ohledně angažovanosti studentů v závislosti na pohlaví, v jakém ročníku studují, jak dlouho v jejich současném zaměstnání působí, jak si vedou jednotlivé fakulty Vysoké školy ekonomické v Praze dle angažovanosti apod.

2.3 Představení metody výzkumu a konkrétních otázek

Jak již bylo řečeno, utváření a formulace otázek může velmi ovlivnit finální výsledky Angažovanosti studentů. Při sestavování otázek jsem se snažil soustředit na to, aby zadané otázky mohli co nejvíce verifikovat stanovenou hypotézu. Pro vyhodnocení bylo důležité pohlaví respondenta, v jakém ročníku současně studuje, na jaké fakultě a jak dlouho již pracuje v současném zaměstnání.

Nyní si pojďme definovat, jak z daných otázek můžeme vlastně určit, zda student patří do skupiny angažovaných, neangažovaných či aktivně neangažovaných zaměstnanců. Na základě charakteristik těchto skupin byl vytvořen seznam 21 tvrzení, které pokrývají výše zmíněné 4 fáze Engagementu. A to jsou:

- „Vím přesně, co ode mne můj zaměstnavatel očekává
- Mám ve svém zaměstnání k dispozici veškeré materiály potřebné k úspěšnému zvládnutí práce.
- V zaměstnání mám dobré přátele.
- Zdá se mi, že je na mé názory brán v práci zřetel.
- Hodnoty naší firmy mi dávají pocit, že dělám relevantní práci.
- Připadá mi, že se můj nadřízený zajímá o mé potřeby a pocity.

- V mém zaměstnání mám příležitost dělat to, v čem se cítím silný.
- V pracovním kolektivu je někdo, kdo podporuje rozvoj mé osobnosti.¹⁸
- „Cítím se být součástí společnosti, ve které pracuji
- Nevadí mi zůstat v práci déle, abych dokončil svůj úkol.“¹⁹
- V zaměstnání jsem spokojený
- Víم přesně, jakou roli v týmu/pracovním kolektivu mám
- V poslední době jsem si stěžoval na svého zaměstnavatele/nadřízeného
- Cítím se hrdý na to, co dělá společnost, ve které pracuji.
- V minulosti jsem v mém zaměstnání navrhl zlepšení určitých procesů či měl nápad na inovaci.
- V předešlých 6 měsících jsem měl příležitost růst a naučit se něco nového.
- Hodnoty naší firmy jsou pro mne důležité.
- Poměrně často chválím společnost, ve které pracuji.
- Záleží mi na tom, jakou má můj zaměstnavatel prestiž.
- V posledních 6 měsících jsem se dobrovolně ujal úkolu, který mi nebyl původně zadán.
- V posledním měsíci jsem byl pochválen za dobře odvedenou práci.

U těchto výroků měl respondent vyjádřit svou míru souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením pomocí Likertovy škály, nástroje který nám pomáhá kvantifikovatelně zachytit určitý jev. Při vytváření škál se většinou vybírá lichý počet možností a v mém výzkumu platilo to samé. Student si mohl u každého tvrzení vybrat z možností, že s daným výrokem:

- Souhlasí
- Spíše souhlasí
- Neví
- Spíše nesouhlasí
- Nesouhlasí

¹⁸ Gallup. State of the global Workplace Report 2013. *Gallup* [online]. Washington D.C.: Gallup, © 2015 [cit.2015-01-22]. Dostupný z: <http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>

¹⁹ KAPCÁTOVÁ, Katarína. *Analysis of Employee Engagement in a Chosen Organization*. Praha, 2014. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů. Vedoucí práce Zuzana Dvořáková. Dostupné také z: <https://isis.vse.cz/auth/zp/index.pl?podrobnosti=137235>

Při vyhodnocování angažovanosti u jednotlivých studentů jsem vycházel z následujícího zařazení zaměstnanců do našich skupin angažovaných, neangažovaných a aktivně neangažovaných zaměstnanců. A to následujícím způsobem:

- Souhlasím = angažovaný zaměstnanec
- Spíše souhlasím = neangažovaný zaměstnanec
- Nevím = neangažovaný zaměstnanec
- Spíše nesouhlasím = aktivně neangažovaný zaměstnanec
- Nesouhlasím = aktivně neangažovaný zaměstnanec.

Tím pádem jsme měli jasně definované hranice angažovanosti. Pojdme nyní přejít k samotnému vyhodnocení. Při určování, do jaké skupiny každý respondent patří, jsme měli na výběr mezi dvěma metodami. První spočívala v tom, že bychom u každého studenta na základě jeho odpovědí spočítali, kolikrát odpověděl za skupinu angažovaných, neangažovaných a aktivně neangažovaných zaměstnanců a nakonec bychom ho zařadili do skupiny, podle které by získal nejvíce odpovědí. V praxi ale např. docházelo k tomu, že student měl z 21 tvrzení 10 odpovědí za angažované, 11 za neangažované a žádnou u aktivně neangažovaných a byl přesto, i když jen o 1 odpověď, zařazen do skupiny neangažovaných. Abychom předešli takovýmto problémům a zajistili co největší reliabilitu dotazníku, zvolili jsme přesnější metodu pomocí bodového hodnocení. Za každou odpověď mohl obdržet respondent následující počet bodů:

- Souhlasím = 4 body
- Spíše souhlasím = 3 body
- Nevím = 2 body
- Spíše nesouhlasím = 1 bod
- Nesouhlasím = 0 bodů.

Za 21 tvrzení byla tedy možnost získat maximálně 84 bodů a minimálně 0. Poté bylo nutno definovat bodové hranice jednotlivých skupin angažovanosti. Tyto hranice byly určeny na základě poměrů dle původního rozdělení míry angažovanosti na Likertově škále. Z pěti možností míry souhlasu na škále je jedna možnost ve skupině Angažovaných (Souhlasím), dvě možnosti ve skupině neangažovaných (Spíše souhlasím, Nevím) a dvě možnosti ve skupině neangažovaných (Spíše nesouhlasím, Nesouhlasím). Na základě toho tedy podle pětin vychází následující intervaly:

- 0 – 34 bodů = Aktivně Neangažovaní zaměstnanci
- 35 – 67 bodů = Neangažovaní zaměstnanci
- 68 – 84 bodů = Angažovaní zaměstnanci

Poté bylo již jednoduché určit do jaké skupiny daný respondent patří a tím i popsat výše zmíněné cíle.

Druhou částí mého dotazníku je identifikace faktorů, které v podniku zvyšují Engagement. Tyto faktory byly vybrány na základě výzkumu od Institute for Employment Studies, mezinárodního ústavu pro výzkum v oblasti lidských zdrojů, a diplomové práce studentky Vysoké školy ekonomické v Praze Kataríny Kapcátové, která v roce 2014 vytvářela výzkum na Employee Engagement ve vybrané organizaci. Vybral jsem 14 faktorů, které určují míru angažovanosti a studenti opět mohli vyjádřit svůj postoj k daným ukazatelům. Tyto faktory jsou:

- „Zdraví a bezpečnost na pracovišti
- Mzda
- Firemní benefity
- Dobrá spolupráce v týmu
- Rovné příležitosti
- Férové zacházení
- Podpora mých názorů
- Tréninky a školení
- Kariérní růst
- Pochvala od nadřízeného²⁰
- „Work-life-balance
- Obdržení zpětné vazby²¹
- Pracovní jistota
- Atmosféra na pracovišti

²⁰ IES. The Drivers of Employee Engagement. *Institute for Employment Studies* [online]. April 2004 [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.employment-studies.co.uk/pubs/summary.php?id=408>

²¹ KAPCÁTOVÁ, Katarína. *Analysis of Employee Engagement in a Chosen Organization*. Praha, 2014. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů. Vedoucí práce Zuzana Dvořáková. Dostupné také z: <https://isis.vse.cz/auth/zp/index.pl?podrobnosti=137235>

U těchto ukazatelů jsme se soustředili hlavně na jejich důležitost pro studenty a bylo zde zkoumáno, jak moc významné pro studenty tyto prvky v zaměstnání jsou. Naši respondenti měli za úkol zvolit, jak moc důležité jsou pro ně jednotlivé faktory na pracovišti. A to pomocí následujících možností:

- Velmi důležité
- Důležité
- Méně důležité
- Nedůležité

Každá odpověď měla opět přiřazený počet bodů. Jestli respondent zvolil možnost velmi důležité, obdržel 4 body, za důležité 3 body, za méně důležité 2 body a za nedůležité 1 bod. Tyto body se posléze sečetly a na základě aritmetického průměru byl sestaven žebříček jednotlivých ukazatelů angažovanosti od nejvíce důležitých až po ty nejméně důležité. V následující kapitole se dále dozvíme, jaké jsou rozdíly v preferencích faktorů angažovanosti u žen a mužů.

3 Výsledky výzkumu

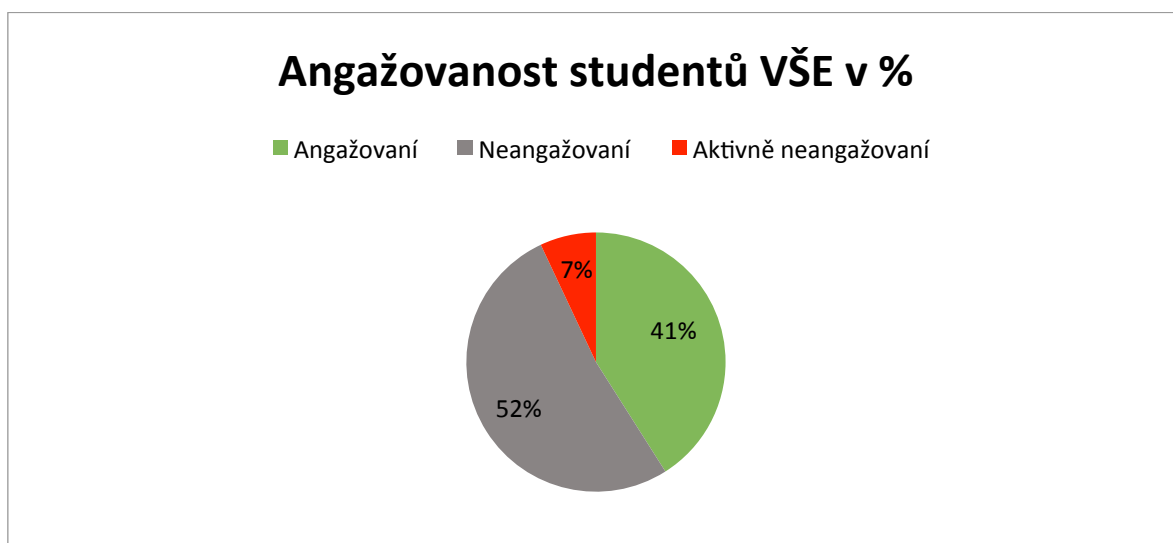
3.1 Statistické zpracování výsledků a jejich analýza

V další části této bakalářské práce bych rád prezentoval výsledky výzkumu, který probíhal v horizontu 14 dní mezi studenty Vysoké školy ekonomické v Praze. Budou poskytnuty zpracovaná data a jejich interpretace v závislosti na teoretických východiscích. Bude potvrzena či vyvrácena mnou stanovená hypotéza ohledně angažovanosti mužů a žen, dozvíme se celková procenta angažovaných, neangažovaných a aktivně neangažovaných studentů v jejich zaměstnáních, jak si v angažovanosti vedou muži a ženy, jak se zvyšuje či klesá míra angažovanosti v jednotlivých bakalářských a magisterských ročnících, na jakých fakultách naší univerzity máme nejvíce angažovaných studentů, či jak klesá nebo roste angažovanost v závislosti na tom, jak dlouho studenti u jejich zaměstnavatele pracují. Data byla interpretována na základě matematického a statistického vyhodnocení.

3.1.1 Celková angažovanost studentů VŠE

Na začátku si pojďme respondenty rozdělit do základních tří skupin angažovanosti. Dle našeho výzkumu mezi 100 studenty Vysoké školy ekonomické v Praze jsme zjistili následující poznatky.

Graf 3: Angažovanost studentů VŠE [%]



Zdroj: Výzkum angažovanosti studentů VŠE v jejich zaměstnáních, vlastní zpracování.

Skupina angažovaných studentů se 41 % zde dopadla poměrně dobře např. v porovnání s výsledky od ústavu Gallup, kde činili angažovaní zaměstnanci 13 %. Jelikož cílová skupina výzkumu Gallup byli lidé z praxe, kteří na vysoké škole již nestudují a pracují na plný úvazek, lze konstatovat, že jsou studenti, kteří pracují na určitou formu zkráceného úvazku, více angažovaní. V České republice proběhl v roce 2013 jeden výzkum na téma Employee Engagement, který prováděl Institut interní komunikace (IIK) společně se společností TNS Aisa a naší Vysokou školou ekonomickou v Praze. Tento institut má zaměstnance rozdělené také na 3 skupiny, i když jinak pojmenované. Zaměstnanci jsou děleni na vysoce angažované, standardně angažované a neangažované, přičemž první skupina angažovaných dle výsledků tvoří 7 %, druhá 20 % (standardně angažovaní) a poslední skupinu neangažovaných tvoří 73 %.

Zpátky ale k našemu výzkumu. Je možné, že se na tomto výsledku podepisuje fakt, že se spoustu studentů snaží být co nejvíce aktivní a jsou na začátku své kariéry, kde se může řada věcí kvůli euforii přehlížet. Co se týče druhé skupiny – neangažovaných zaměstnanců – tak ta tvoří více než polovinu všech dotázaných, a to 52 %. U těchto lidí může docházet k nedostatkům motivace, emocionálního závazku, loajality nebo důvěry ve svého zaměstnavatele.

Např. emocionální závazek nám značí míru, do které se zaměstnanci identifikují se svou prací, s tím, jaké má společnost vize (jestli zde nějaké vize vůbec jsou) a jakou zodpovědnost daný zaměstnanec má. Co se týče zodpovědnosti, tak u studentů může docházet k tomu, že většinou moc zodpovědnosti ve svém zaměstnání zatím nemají (alespoň v nižších ročnících bakalářského studia), a proto úplně necítí, že by byl naplno využíván jejich potenciál. Ve vztahu faktorů motivace a výsledků můžeme nalézt značnou závislost a je důležité si uvědomit, že tyto dva jevy jsou spolu do velké míry provázány, jelikož motivace zvyšuje výsledky a výsledky zas naopak zvyšují motivaci. U výsledků je zase důležité, aby byl zaměstnanec náležitě odměněn za svou dobře vynaloženou práci. Kromě finančních odměn je neméně důležitá pochvala a uznání od našeho nadřízeného. Není-li v dané organizace spravedlivý a jasně daný systém odměn a ocenění, ať už v rámci finančních odměn či pochval a uznání, může se stát, že zaměstnanec při nedostatku uznání spadne mezi lidi, kteří se přestanou snažit, jelikož hranice mezi angažovaností a neangažovaností je velmi tenká. Co se týče loajality, tak studenti mají v současné době neuvěřitelné množství možností kam vycestovat, u jaké firmy pracovat, jakých se zúčastnit vzdělávacích seminářů, jaké certifikáty si udělat. To vše napomáhá tomu, že si často mladí

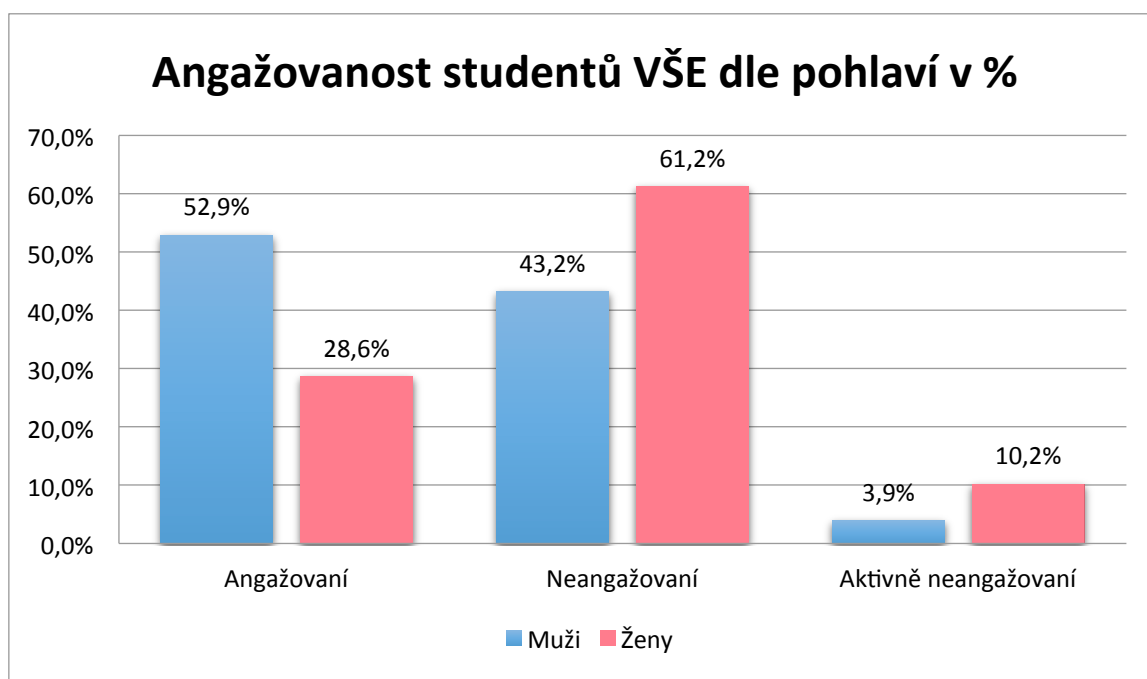
lidé v tomto věku mohou říci, jestliže neuspějí v tomto zaměstnání, nebude problém pracovat jinde. Jestliže mě práce nenaplnuje a nemusím řešit existenční problémy, proč bych zde měl zůstat? Odpověď na tuto otázku může do jisté míry vysvětlit, proč je neangažovanost na tak vysoké úrovni.²²

Naše třetí skupina aktivně neangažovaných studentů tvoří 7 % všech dotázaných. Dobrou zprávou je, že je to skoro šestkrát méně než těch angažovaných. Ve výzkumu od ústavu Gallup přitom tato skupina byla skoro 2 krát větší.

3.1.2 Angažovanost studentů VŠE dle pohlaví

Nyní se dostáváme k části, kde buď potvrdím nebo vyvrátím hypotézu, že muži jsou více angažovaní než ženy. Pojďme se nyní podívat, jak to s jednotlivým pohlavím dopadlo. V našem průzkumu bylo z celkem 100 lidí dotázáno 51 mužů a 49 žen. Výsledky můžeme zjistit z následujících grafů.

Graf 4: Angažovanost studentů VŠE dle pohlaví [%]



Zdroj: Vlastní výzkum Angažovanosti studentů VŠE v jejich zaměstnáních, vlastní zpracování.

Ve skupině angažovaných zaměstnanců tvoří muži téměř 2 krát větší skupinu než ženy. U mužů můžeme zaznamenat, že se skupiny zmenšují s poklesem angažovanosti. Ze všech

²² Elements of Employee Engagement. *Managementstudyguide.com* [online]. [vid. 2015-01-14]. Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/employee-engagement-elements.htm>

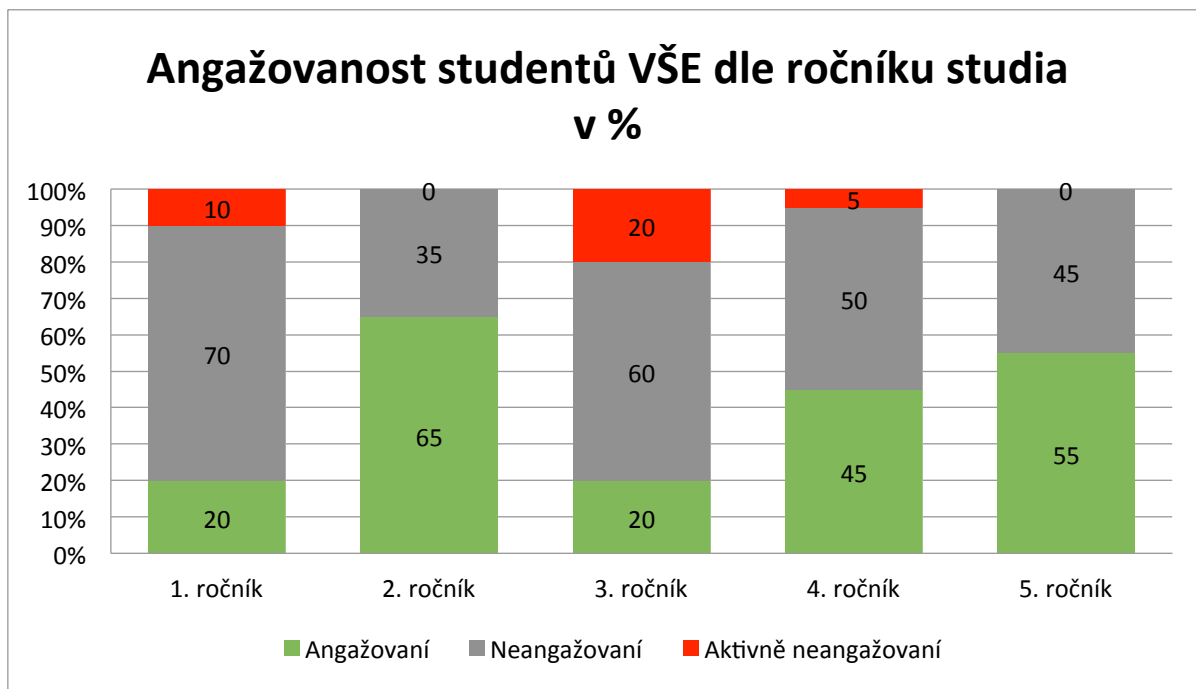
dotázaných mužů je tedy 52,9 % angažovaných. Skupinu neangažovaných tvoří o 9,7 procentního bodu méně než angažovaných a aktivně neangažovaných je pouze 3,9 %, což je v porovnání s ženami o 6,3 procentního bodu méně. 61,2 % žen podle svých tvrzení vykazuje znaky neangažovaných zaměstnanců, to je o více než 2 krát více než počet angažovaných žen, kterých je podle průzkumu 28,6 %, což je znepokojující výsledek.

Zajímavé k tomuto výsledku může být další zjištění ústavu Gallup, který ve svém žurnálu Business Journal v roce 2014 publikoval zprávu s důležitým zjištěním, a to, že ženy ve vedoucích pozicích, které mají pod sebou týmy zaměstnanců, mají větší množství angažovaných podřízených než jako muži na obdobných postech. Jeden z důvodů, které jsou uváděny je, že se ženy více zaměřují na rozvoj jejich zaměstnanců a také si lépe udržují přehled o jejich pokroku. Což může určitě překvapit lidi, kteří radši preferují muže jako svého nadřízeného. To alespoň vyplývá z průzkumu, který proběhl ve Spojených státech amerických. U nás v České republice zatím podle zdrojů nikdo průzkum zaměřený na studenty VŠE neprovedl. Můžeme z toho vyvodit, že muži jsou více angažovaní než ženy, v případě angažovaných studentů je to o 24,3 procentních bodů, u neangažovaných zaměstnanců je podíl neangažovaný o 18 procentních bodů menší a aktivně neangažovaných zaměstnanců je u mužů o 6,3 procentních bodů méně. Na základě matematického zpracování daných údajů se tedy tato hypotézu potvrzuje.

3.1.3 Angažovanost studentů VŠE dle ročníku studia

Vedle pohlaví měli studenti také zvolit ročník jejich studia na Vysoké škole ekonomické v Praze. Našich 100 respondentů bylo záměrně složeno z 20 studentů z každého prvního až třetího ročníku bakalářského studia a prvního a druhého ročníku magisterského studia. Jednotlivé struktury angažovanosti jsou zaznamenány v následujícím grafu.

Graf 5: Angažovanost studentů VŠE dle ročníku studia [%]



Zdroj: Vlastní výzkum Angažovanosti studentů VŠE v jejich zaměstnáních, vlastní zpracování.

Tento graf znázorňuje poměry angažovanosti podle jednotlivých ročníků. První ročník bakalářského studia má ještě se třetím ročníkem stejné procento angažovaných, na které u obou připadá 20 % dotázaných studentů, což je nejméně ze všech ročníků. Co se týče neangažovaných studentů v prvním ročníku, tak mají po vyhodnocení největší poměr neangažovaných a to celkem 70 %. Aktivně neangažovaných je pouze jedna desetina dotázaných prváků. Ve druhém ročníku je nejvíce angažovaných studentů ze všech ostatních ročníků. Tuto početnou skupinu tvoří 65 % druháků. Zajímavé je, že neangažovanost je v porovnání s 1. ročníkem jen poloviční a dle výzkumu nejsou ve druhém ročníku žádní aktivně škodící zaměstnanci. Ve třetím ročníku se nám počet angažovaných opět snížil na 20 % a neangažovaných je druhých nejvíce hned po 1. ročníku a to 60 % dotázaných třetáků. V posledním ročníku bakalářského studia je také nejvíce aktivně neangažovaných studentů s celkovými 20 % dotázaných respondentů. V 1.

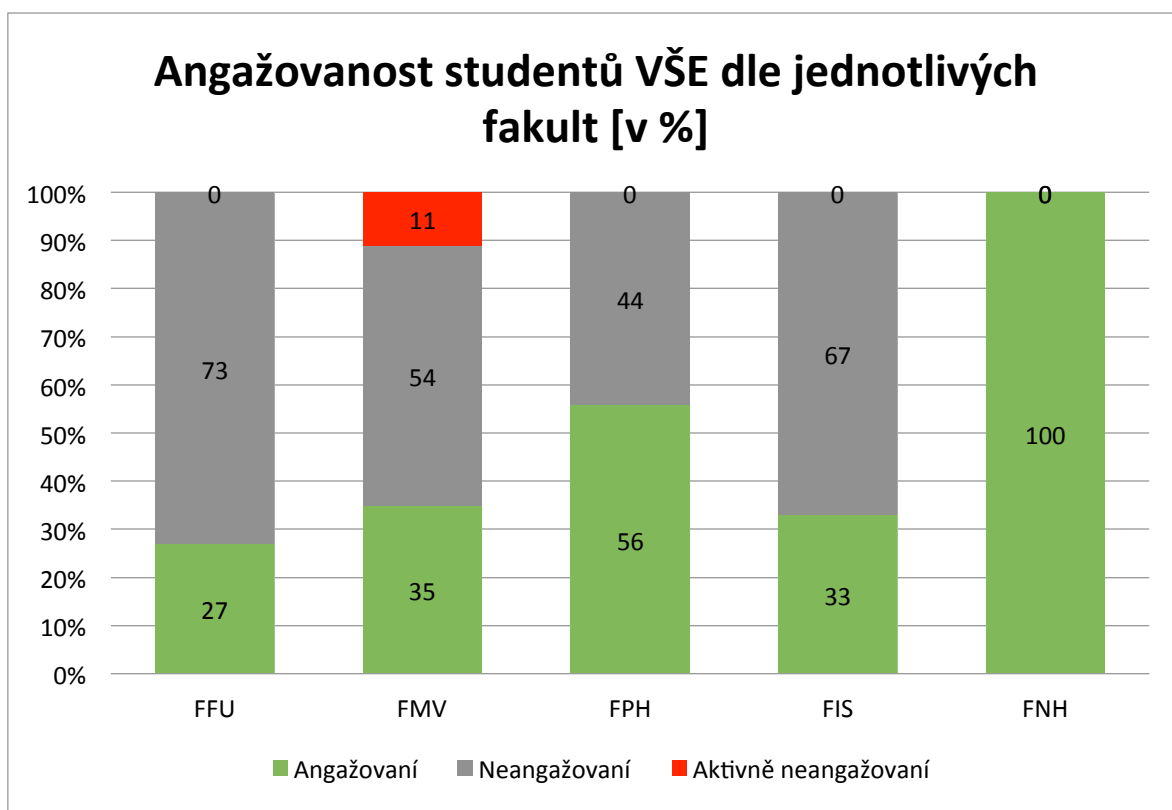
ročníku navazujícího magisterského studia se míra angažovanosti opět zvyšuje, celkem je čtvrtáků 45 % angažovaných zaměstnanců a naopak míra neangažovaných, která tvoří 50 % studentů 4. ročníku, se mezi ročníky snižuje. Aktivně neangažovaných je 5 %. Poslední 5. ročník tvoří 55 % angažovaných studentů, 45 % neangažovaných a aktivně neangažovaní nejsou žádní.

Abych tedy shrnul základní poznatky z analýzy angažovanosti dle ročníků, tak nejvíce angažovaní studenti jsou ve druhém ročníku bakalářského studia, nejméně v 1. a 3. ročníku BS a nejvíce neangažovaných je také v prvním ročníku. Zajímavý je také trend, že se při koncích studia počínaje 3. ročníkem bakaláře začíná zvyšovat angažovanost a klesat obojí neangažovanost a aktivní neangažovanost. Většinou totiž studenti těchto ročníků začínají pracovat na relevantních pozicích a získávat značnou praxi přímo v oboru, kde se začíná projevovat čím dál tím větší zodpovědnost. V návaznosti na analýzu angažovanosti v předešlých kapitolách to jen potvrzuje, že rostoucí míra zodpovědnosti a větší zapojení zaměstnance zvyšuje úroveň angažovanosti.

3.1.4 Angažovanost studentů VŠE dle fakult

Naší další částí bude angažovanost na jednotlivých fakultách VŠE, a to konkrétně na Fakultě financí a účetnictví, Fakultě mezinárodních vztahů, Podnikohospodářské fakultě, Fakultě informatiky a statistiky a na Národohospodářské fakultě.

Graf 6: Angažovanost studentů VŠE dle jednotlivých fakult [%]



Zdroj: Vlastní výzkum Angažovanosti studentů VŠE v jejich zaměstnáních, vlastní zpracování.

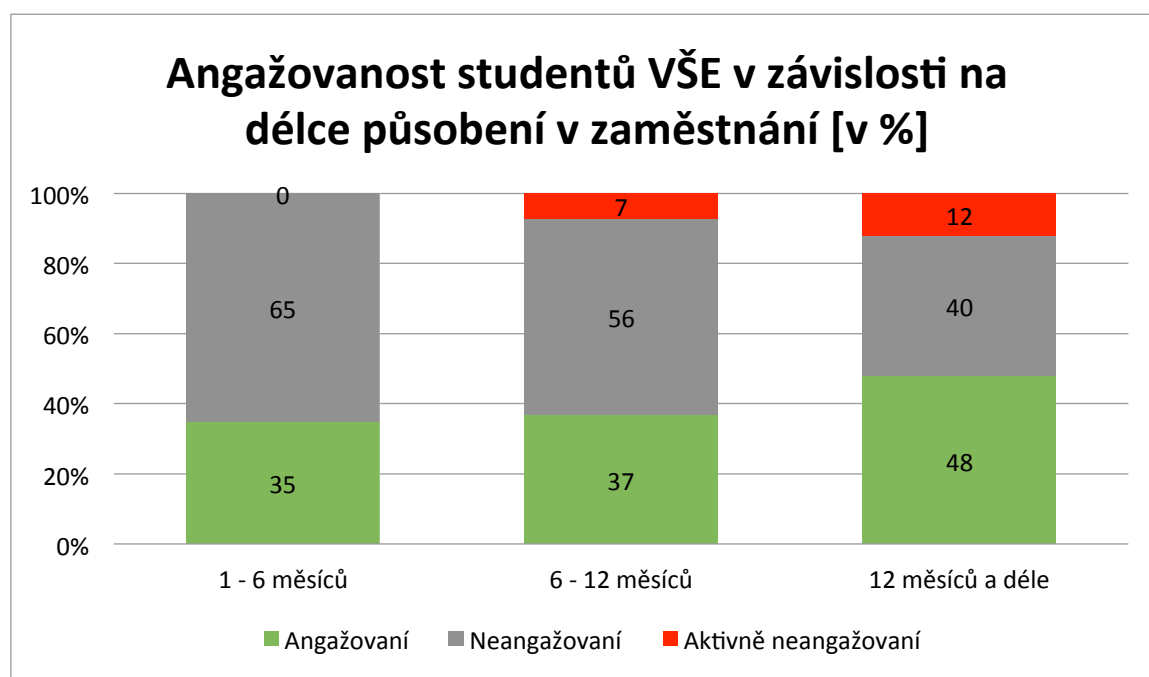
Podle mého výzkumu si v angažovanosti nejlépe vedla Národohospodářská fakulta, kde podle odpovědí všichni respondenti patří do angažované skupiny, na druhém místě se umístila fakulta Podnikohospodářská s 56 %, na třetím místě fakulta mezinárodních vztahů s 35 %, za ní Fakulta informatiky a statistiky, kde je jen o 2 procentní body méně angažovaných studentů a na posledním pátém místě skončila Fakulta financí a účetnictví s celkovým počtem 27 % angažovaných studentů. Tato fakulta má také největší množství neangažovaných studentů, kteří tvoří 73 % dotázaných, jako další fakulta se jako druhá v neangažovanosti umístila Fakulta informatiky a statistiky, kde je o 6 procentních bodů méně neangažovaných studentů než na FFU. Dále následuje Fakulta mezinárodních vztahů s 54 % a Podnikohospodářská s 44 % neangažovaných studentů. Jediní aktivně

neangažovaní studenti, kteří tvoří z celkového počtu 100 dotázaných 7 %, se v našem průzkumu nacházejí na FMV. Na této fakultě jsou zastoupeni 11 %.

3.1.5 Angažovanost studentů VŠE dle délky působení v zaměstnání

Dalším zajímavým aspektem bylo vyhodnocování závislosti angažovanosti na délce pracovního úvazku. V první části této bakalářské práce jsem zmiňoval, že je prokázáno, že angažovanost zaměstnanců se s rostoucí dobou působnosti v zaměstnání snižuje. Pojdme se nyní tedy podívat, jak je to s angažovaností studentů vzhledem k tomu, jak dlouho v jejich zaměstnání pracují. V mém dotazníku měli studenti na výběr z kategorií 1 – 6 měsíců, 6 měsíců – 1 rok, 1 rok – a déle. Je také nutné podotknout, že jsem v mém průzkumu zkoumal data jen statická, čili odpověď na otázku, jak se mění angažovanost u každého respondenta v závislosti na délce působení v zaměstnání, by byla předmětem jiného výzkumu. V našem případě můžeme ale porovnat angažovanost u různých lidí dle výše zmíněných období.

Graf 7: Angažovanost studentů VŠE v závislosti na délce působení v zaměstnání [%]



Zdroj: Vlastní výzkum Angažovanosti studentů VŠE v jejich zaměstnáních, vlastní zpracování.

Zajímavým jevem zde může být s délkou časového období tendence jak rostoucí angažovanosti, tak rostoucí aktivní neangažovanosti. Respondenti, kteří působí v zaměstnání teprve kratší dobu (v našem případě méně než půl roku) mají poměrně

vysoký podíl neangažovanosti vůči angažovanosti. A to 65 % neangažovaných vůči 35 % angažovaným. V další fázi jejich zaměstnání (tedy do 1 roku) je skupina angažovaných o 2 procentní body vyšší a stejně tomu je tak v období delším než 1 rok, ve kterém je podíl angažovaných o 11 procentních bodů vyšší vůči ostatním skupinám. Neangažovanost tedy s delší dobou zaměstnání klesá, v našem případě z počátečních 65 % na 56 % a po 1 roce na 40 %. S rostoucí angažovaností také roste aktivní neangažovanost, která tvoří jednu čtvrtinu všech angažovaných. Po delším časovém období může zřejmě docházet k tomu, že studenti se buď v dané práci začínají nalézat, objevovat tím i své silné stránky, dostávají více náročné úkoly, začínají pevně věřit, že to, co jejich společnost dělá, má smysl a tím pádem i jejich práce. Nebo si naopak začínají uvědomovat, že tato práce není pro ně, nebaví je a jakmile se naskytne jiná příležitost většího výdělků, lepších podmínek, půjdou jinam. Další příčinou tohoto jevu může být fakt, že některé organizace mají tendenci s časem méně pečovat o své zaměstnance, v našem případě se může stát, že student již podrobně zná svou práci, ví, co se od něj očekává a pracuje na svěřených úkolech. Školení ohledně zvládání práce má již za sebou a zaměstnavatel to tak i vnímá, tak se věnuje jiným nováčkům. V tomto okamžiku může docházet k tomu, že to nám studentům bude buď vyhovovat, nebo se opět dostaneme do fáze, kdy se začneme poohlížet po jiném zaměstnání, jelikož náš rozvoj stagnuje a práce nás nenaplňuje.

3.1.6 Analýza míry souhlasu s danými tvrzeními

Nyní když jsme si zanalyzovali jak dopadla angažovanost studentů Vysoké školy ekonomické v Praze vzhledem k pohlaví, ročníku studia, jednotlivé fakulty a délky působení v zaměstnání, pojďme se podívat již na konkrétní tvrzení a míru jejich souhlasu mezi muži a ženami. Při určování, do jaké míry respondenti s daným tvrzením souhlasí, jsme každé míře souhlasu přidělili body 0 - 4 a dle aritmetického průměru každé tvrzení poté zprůměrovali. U prohlášení „v poslední době jsem si stěžoval na svého zaměstnavatele/nadřízeného,“ jsme záměrně přehodili přiřazování bodů, kde souhlasím bylo za 0 bodů, spíše souhlasím za 1 bod, nevím za 2 body, spíše nesouhlasím za 3 body a nesouhlasím za 4 body. Nakonec byl sestaven žebříček s pořadím od tvrzení s největší mírou souhlasu až po tvrzení s nejmenší mírou souhlasu.

Tab. 2: Výsledné hodnoty a pořadí jednotlivých tvrzení, obě pohlaví dohromady

Tvrzení	Hodnota	Pořadí
Vím přesně, jakou roli v týmu/pracovním kolektivu mám	3,49	1.
Vím přesně, co ode mne můj zaměstnavatel očekává	3,44	2.
V zaměstnání jsem spokojený	3,18	3.
V posledním měsíci jsem byl pochválen za dobře odvedenou práci	3,14	4.
Cítím se být součástí společnosti, ve které pracuji	3,05	5.
Mám ve svém zaměstnání k dispozici veškeré materiály potřebné k úspěšnému zvládnutí práce	3,04	6.
V zaměstnání mám dobré přátele	3,02	7.
V poslední době jsem si stěžoval na svého zaměstnavatele/nadřízeného	2,99	8.
Záleží mi na tom, jakou má můj zaměstnavatel prestiž	2,93	9.
Zdá se mi, že je na mé názory brán v práci zřetel	2,88	10.
Cítím se hrdý na to, co dělá společnost, ve které pracuji	2,86	11.
Nevadí mi zůstat v práci déle, abych dokončil svůj úkol	2,83	12.
V předešlých 6 měsících jsem měl příležitost růst a naučit se něco nového	2,75	13. – 15.
V posledních 6 měsících jsem se dobrovolně ujal úkolu, který mi nebyl původně zadán	2,75	13. – 15.
V mém zaměstnání mám příležitost dělat to, v čem se cítím silný	2,75	13. – 15.
Hodnoty naší firmy jsou pro mne důležité	2,73	16. – 17.
V pracovním kolektivu je někdo, kdo podporuje rozvoj mé osobnosti	2,73	16. – 17.
Hodnoty naší firmy mi dávají pocit, že dělám relevantní práci	2,7	18.
Připadá mi, že se můj nadřízený zajímá o mé potřeby a pocity	2,67	19.
Poměrně často chválím společnost, ve které pracuji	2,66	20.
V minulosti jsem v mém zaměstnání navrhl zlepšení určitých procesů či měl nápad na inovaci	2,59	21.

Zdroj: Vlastní výzkum Angažovanosti studentů VŠE v jejich zaměstnáních, vlastní zpracování.

Jak je zřejmé z tabulky, výsledky dopadly vcelku dobře. Všechna tvrzení se v průměru nachází mezi možnostmi souhlasím až po možnost nevím.. Celkově zde nemáme žádné tvrzení, které by vypovídalo o špatném zacházení zaměstnavatele se svými zaměstnanci.

Na předních místech se umístila tvrzení, která jsou spojená s jasně danými očekáváními ze strany zaměstnavatele, ať už se jedná o roli v pracovním kolektivu nebo konkrétně od jejich práce a celkových výsledků. Studenti také souhlasí s tím, že většinou mají k práci k dispozici veškeré potřebné materiály, záleží jim na tom, jak prestižní značku firma má a cítí se jako součást společnosti, ve které pracují.

Co se týče oceňování výkonu za práci skrze pochvaly a vytváření nových přátel v práci, tak s tím nemají naši respondenti problém. Na druhou stranu ale studenti nemohou úplně souhlasit, že by recipročně chválili jejich zaměstnavatele. Toto tvrzení dokonce skončilo na předposlední pozici. Co se týče prohlášení, které se v průměru blíží odpovědi „nevím“ je vhodné zmínit fakt, že studenti úplně nemají pocit, že by byl v pracovním kolektivu někdo, kdo podporuje rozvoj jejich osobnosti, což může do velké míry ovlivňovat rostoucí aktivní neangažovanost. Z výsledků také vyplývá, že studenti nemají tolik příležitostí dělat to, v čem jsou silní.

Tento jev si můžeme opět vysvětlit tím, že si spousta studentů teprve začíná budovat kariéru. Na začátku si totiž většinou každý musí projít určitou fází administrativních či jinak pomocných prací. Šikovných a talentovaných studentů, kteří mají hned na starosti velké úkoly či celé projekty, je také poměrně dost, ale většinou se jedná o lidi z magisterských ročníků či čerstvých absolventů, kde již potřebujete relevantní praxi. Nejlépe si také nevedlo tvrzení, že se v předešlých 6 měsících studenti mohli naučit něco nového a měli příležitost růst. K tomuto tvrzení bylo záměrně přidáno do dotazníku prohlášení „v posledních 6 měsících se studenti dobrovolně ujali úkolu, který jim nebyl původně zadán.“ A proč? Chtěl jsem ověřit, zda jsou tato dvě tvrzení spolu nějakým způsobem spojená. Kdyby se totiž ocitla každé na jiné straně stupnice, nešlo by konstatovat, že je jedno na druhém závislé. Jelikož ale skončila těsně u sebe, můžeme si to vysvětlit tím, že snaha naučit se něco úplně nového, dělat trochu jinou práci a tím pádem i růst, ať už se jedná o praktické zkušenosti nebo osobnostně, je přímo podmíněna naší pro-aktivitou. Nebudeme-li dělat nic více, než je nám zadáno, nemůžeme čekat, že se naučíme něco nového a že se posuneme opět o krok dále.

Pozoruhodný je také fakt, že dle mého průzkumu nejsou hodnoty a vize firmy pro studenty příliš důležité. Otázkou může být, zda je to způsobeno nedostatečným vnímáním hodnot a vizí ze strany studentů nebo jejich úplná absence, či jejich nedostatečná komunikace a implementace ze strany zaměstnavatele.

Vedle mého hlavního cíle, tedy zjišťování, zda jsou muži více angažovaní než ženy, nyní také představím míru souhlasu s jednotlivými tvrzeními v závislosti na pohlaví. Zjistil jsem, že situaci v práci a pracovním kolektivu muži a ženy vnímají velmi rozdílně. V následující tabulce je zaznamenáno pořadí, s čím muži a ženy nejvíce a nejméně souhlasí.

Tab. 3: Pořadí míry souhlasu s danými tvrzeními dle pohlaví

Tvrzení	Muži	Ženy
Vím přesně, jakou roli v týmu/pracovním kolektivu mám	1. – 2.	2.
Vím přesně, co ode mne můj zaměstnavatel očekává	1. – 2.	1.
V zaměstnání jsem spokojený	4.	6. – 7.
V posledním měsíci jsem byl pochválen za dobře odvedenou práci	3.	6. – 7.
Cítím se být součástí společnosti, ve které pracuji	8.	8.
Mám ve svém zaměstnání k dispozici veškeré materiály potřebné k úspěšnému zvládnutí práce	11. – 12.	3.
V zaměstnání mám dobré přátele	9. – 10.	4.
V poslední době jsem si stěžoval na svého zaměstnavatele/nadřízeného	7.	9.
Záleží mi na tom, jakou má můj zaměstnavatel prestiž	14.	5.
Zdá se mi, že je na mé názory brán v práci zřetel	13.	10. – 11.
Cítím se hrdý na to, co dělá společnost, ve které pracuji	11. – 12.	12.
Nevadí mi zůstat v práci déle, abych dokončil svůj úkol	6.	16.
V předešlých 6 měsících jsem měl příležitost růst a naučit se něco nového	5.	20.
V posledních 6 měsících jsem se dobrovolně ujal úkolu, který mi nebyl původně zadán	15. – 16.	10. – 11.
V mém zaměstnání mám příležitost dělat to, v čem se cítím silný	9. – 10.	19.
Hodnoty naší firmy jsou pro mne důležité	19. – 20.	13. – 15.
V pracovním kolektivu je někdo, kdo podporuje rozvoj mé osobnosti	17.	13. – 15.
Hodnoty naší firmy mi dávají pocit, že dělám relevantní práci	21.	13. – 15.
Připadá mi, že se můj nadřízený zajímá o mé potřeby a pocity	19. – 20.	17.
Poměrně často chválím společnost, ve které pracuji	18.	18.
V minulosti jsem v mém zaměstnání navrhl zlepšení určitých procesů či měl nápad na inovaci	15. – 16.	21.

Zdroj: Vlastní výzkum Angažovanosti studentů VŠE v jejich zaměstnáních, vlastní zpracování.

Když se podíváme na jednotlivá tvrzení a jejich průměrnou míru souhlasu, zjistíme, že ženy se všemi tvrzeními v průměru vyjadřovaly větší míru nesouhlasu než muži. Medián při souhlasu u mužů je 3,196 a u žen 2,571, přičemž nejnižší hodnota u mužů je 3,02 (pro nás blíží se volbě spíše souhlasím) a u žen to je o více než půl bodu méně, tedy 2,45 (blíží se spíš možnosti nevím).

Opět se shodneme, že ženy a muži stejně vnímají souhlas s jasně nastavenými očekáváními od jejich zaměstnavatele a to, jakou roli v pracovním kolektivu mají. Stejně se také cítí být součástí společnosti, ve které pracují a poměrně stejně chválí svého zaměstnavatele.

Kromě těchto tvrzení již ale ženy u většiny dalších výroků vyjadřují menší míru souhlasu, tak se nyní pojďme soustředit na ta tvrzení, na kterých se obě pohlaví příliš neshodla. Na základě kritičtějších a negativnějších odpovědí respondentů ženského pohlaví se nyní poodkrývají příčiny toho, proč jsou ženy méně angažované než muži. Dle průzkumu vyplývá, že jsou studentky VŠE průměrně méně spokojené v jejich zaměstnání než studenti mužského pohlaví. Určité souvislosti si můžeme všimnout i u tvrzení, že v posledních 6 měsících byly ženy méně chváleny za dobře odvedenou práci než muži. Dále ženy odpověděly, že měli v předešlých 6 měsících méně příležitostí růst a naučit se něco nového a že v zaměstnání nemají v porovnání s muži takovou příležitost dělat to, v čem jsou dobré. Tyto fakta pochopitelně jdou s rukou v ruce s tím, že mají ženy i více důvodů si stěžovat na svého zaměstnavatele.

Zajímavé také je, že mužům vadí méně než ženám zůstat v práci déle kvůli dokončení zadaného úkolu a mají také větší pocit, že mají v práci dobré přátele. Na druhou stranu si muži více stěžují na to, že nemají na rozdíl od žen k dispozici veškerý materiál pro úspěšné zvládnutí práce. Také více souhlasí s tím, že je pro ně důležitá prestiž a hodnoty jejich zaměstnavatele. Z výsledků můžeme tedy jednoznačně konstatovat, že spokojenost zaměstnance je z části determinována množstvím příležitostí učit se nové věci, množstvím obdržené chvály a ocenění a prostorem dělat v zaměstnání to, v čem jsou studenti silní.

3.1.7 Důležitost jednotlivých faktorů Engagementu

Poslední část mého dotazníku jsem věnoval výzkumu na určení tzv. Engagement drivers, neboli faktorů růstu angažovanosti zaměstnanců. Jsou to právě prvky, které jsou pro zaměstnance v práci důležité a ovlivňují celkovou výši angažovanosti. Do jaké míry? To můžeme zjistit z následujících údajů. Na začátku byl vytvořen seznam těchto faktorů, mezi které patří atmosféra na pracovišti, férové zacházení, dobrá spolupráce v týmu, kariérní růst, podpora mých názorů, zdraví a bezpečnost na pracovišti, obdržení feedbacku, work-life-balance, množství rovných příležitostí, mzda, tréninky a školení, pochvala od nadřízeného, firemní benefity a pracovní jistota. Všechny tyto faktory jsou bez pochyb důležité, tak jsem z výsledků sestavil žebříček, který nám pomůže poodhalit, jakou roli hrají u studentů a studentek Vysoké školy ekonomické v Praze.

Nejprve se podíváme na výsledky obou pohlaví dohromady. Studenti měli za úkol u daných faktorů určit míru jejich důležitosti a níže je vypsáno pořadí jednotlivých faktorů určující důležitost v zaměstnání.

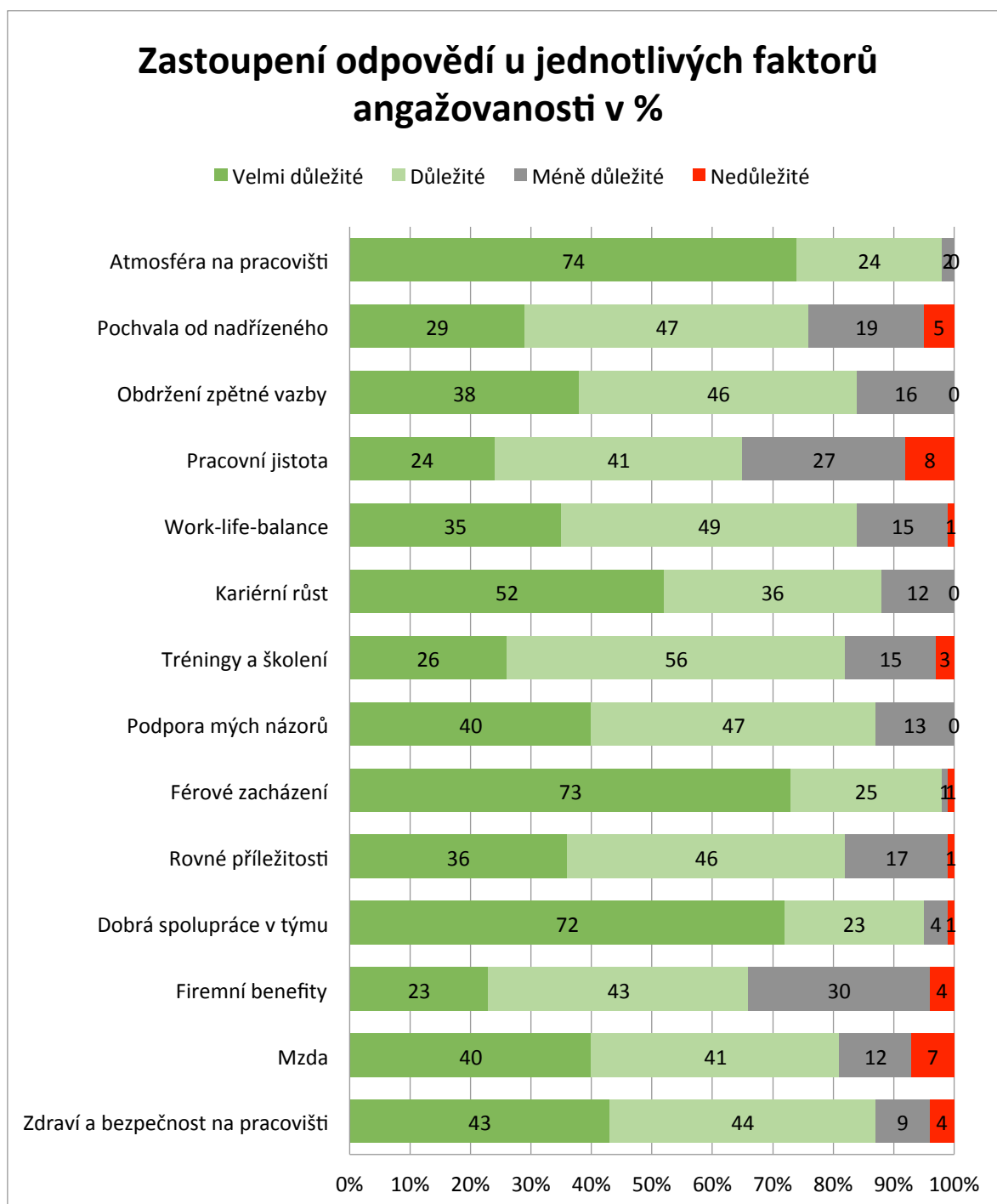
1. Atmosféra na pracovišti
2. Férové zacházení
3. Dobrá spolupráce v týmu
4. Kariérní růst
5. Podpora mých názorů
6. Zdraví a bezpečnost na pracovišti
7. Obdržení zpětné vazby
8. Work-life-balance
9. Rovné příležitosti
10. Mzda
11. Tréninky a školení
12. Pochvala od nadřízeného
13. Firemní benefity
14. Pracovní jistota

Z tohoto seznamu vyplývá, že podle studentů jsou většinou nehmotné věci v práci důležitější než hmotné. Hmotnými věci v tomto případě myslíme hlavně firemní benefity, tréninky a školení či mzdu. Na prvních místech studenti zvolili atmosféru na pracovišti, férové zacházení a dobrou spolupráci v týmu. Tyto 3 faktory se v našem dotazníku nejvíce

blíží odpovědi Velmi důležité a přesně tyto faktory jsou přímo úměrné výši angažovanosti zaměstnanců. Je-li pracovní prostředí příjemné, a tím nemyslíme jen moderní kancelář, ale také atmosféru v mezilidských vztazích, zaměstnanci poté vykazují větší spokojenost. Když je na pracovišti velké množství aktivně neangažovaných zaměstnanců, kteří narušují pracovní morálku, stěžují si a vytváří konflikty, podepíše se to na angažovanosti druhých. Proto by mělo být úkolem každého zaměstnavatele, aby se těchto lidí co nejvíce vyvaroval a když už se do pracovního kolektivu dostanou, tak aby se jich nejlépe zbavil. Překvapující také může být, že pochvala pro studenty nepatří mezi nejdůležitější faktory. Určitě zajímavé by bylo porovnat tyto výsledky s již pracujícími generací. Věřím, že pořadí by bylo velmi odlišné. Pro nás studenty v tuto chvíli například není až zas tak důležitá pracovní jistota. Jen 41 % respondentů uvedlo, že jsou pro ně důležité. Žijeme totiž v době, kdy je kolem nás studentů velké množství pracovních nabídek, jestliže nám jedna práce nevyjde, nemusíme se až zas tak strachovat, protože teprve začínáme. Navíc velké množství studentů není existenčně závislé na své práci a náhlá ztráta zaměstnání by je nepostihla tolik jako již starší lidi pracující na plný úvazek. Proto by byl faktor pracovní jistoty zcela jistě u těchto lidí mnohem výše v pořadí.

Je nutné zmínit, že každý z nás je jiný a pro každého jsou důležité jiné faktory. Někteří lidé se nejlépe nechají namotivovat finančními odměnami, někteří zas možnostmi pracovat na důležitých úkolech, mít právo rozhodovat atd. Je tedy jen na zaměstnavateli, aby druh motivace pro své zaměstnance vycítil a dokázal tak zvýšit jejich angažovanost.

Graf 8: Zastoupení odpovědí u jednotlivých faktorů angažovanosti [%]



Zdroj: Vlastní výzkum Angažovanosti studentů VŠE v jejich zaměstnáních, vlastní zpracování.

U tohoto grafu si můžeme prohlédnout, jak studenti procentuálně odpovídali na míru důležitosti jednotlivých faktorů. Faktor, u kterého nejvíce lidí uvedlo, že jej považují za velmi důležitý, je atmosféra na pracovišti (pro 74 % respondentů) na druhém místě je férové zacházení (pro 73 %) a jen o 1 procentní bod méně získala dobrá týmová spolupráce. Naopak faktory, u kterých nejméně lidí vybralo možnost „velmi důležité,“ jsou

firemní benefity s 23 %, pracovní jistota s 24 % a tréninky a školení s 26 % všech respondentů. Když to vezmeme z opačného konce, tak za nedůležitou považuje pracovní jistotu 8 %, 7 % lidí uvedlo, že mzda patří mezi nedůležité věci v jejich zaměstnání a dále není až tak důležitá např. pochvala od nadřízeného, kterou považuje dokonce za zbytečnou 5 % respondentů.

Nyní se zaměříme přímo na to, jak jednotlivá pohlaví vnímají faktory růstu angažovanosti. U preferencí mužů a žen totiž existují značné rozdíly, kterých si můžeme všimnout v následující tabulce.

Tab. 4: Preference faktorů angažovanosti dle pohlaví studentů VŠE v Praze

Faktor	Pořadí - muži	Pořadí - ženy
Atmosféra na pracovišti	1.	2.
Férové zacházení	3.	1.
Dobrá spolupráce v týmu	2.	3.
Kariérní růst	4.	7.
Podpora mých názorů	5.	9.
Zdraví a bezpečnost na pracovišti	7.	4.
Obdržení zpětné vazby	6.	10. – 11.
Work-Life-Balance	10.	6.
Rovné příležitosti	11.	5.
Mzda	9.	8.
Tréninky a školení	8.	12. – 13.
Pochvala od nadřízeného	13.	10. – 11.
Firemní benefity	12.	14.
Pracovní jistota	14.	12. – 13.

Zdroj: Vlastní výzkum Angažovanosti studentů VŠE v jejich zaměstnáních, vlastní zpracování.

Na atmosféře na pracovišti, férovém zacházení a dobré spolupráci se obě pohlaví shodnou. Pořadí je lehce zpřeházené, ale muži i ženy souhlasí, že je to pro ně nejdůležitější. Pro muže je ve srovnání s ženami důležitější podpora jejich názorů, obdržení zpětné vazby, tréninky a školení a firemní benefity. Povšimnout si můžeme toho, že většina těchto věcí mají co do činění s mužským egem a touhou být pro ženy vzorem. Ženy zase kladou větší důraz na zdraví a bezpečnost na pracovišti, work-life-balance, rovné příležitosti, mzdu, pochvalu od nadřízeného a pracovní jistotu. V těchto výsledcích si můžeme všimnout

určitého vzorce chování, kdy ženy spíše volily možnosti týkající se vnitřních pocitů jako je určitá forma zajištění, dobrého pocitu v práci, jasně stanovenou hranici mezi pracovním a soukromým životem, celkovou vyrovnanost osobnosti a rovné příležitosti. Spoustu z těchto faktorů pramení z procesu emancipace žen v práci. Faktory, u kterých se muži a ženy nejvíce neshodnou jsou zejména rovné příležitosti, které jsou u žen v žebříčku dle preferencí výše o 6 pozic. Je pochopitelné, že pro ženy tato položka bude mnohem důležitější než u mužů. Důvodem může být fakt, že na pracovišti často dochází k diskriminaci na základě pohlaví a toto téma je pro ženy většinou velmi citlivé a kladou na rovnost také větší důraz než muži, jelikož se častěji na pracovišti setkáme s diskriminací žen než mužů. Dalšími velmi rozdílnými faktory je obdržení zpětné vazby, které je u mužů o 4 – 5 pozic výše, tréninky a školení v zaměstnání, které se liší o 4 – 5 pozic a podpora názorů zaměstnance, které se liší o 4 pozice. Muži tyto věci dle výzkumu považují za důležitější než ženy. Na druhou stranu, ženy mají work-life-balance o 4 pozice výše než muži a bezpečnost na pracovišti o 3 pozice výše. Obě pohlaví se naopak shodli, že pro ně nejsou až tak důležité faktory jako pracovní jistota, pochvala od nařízeného, firemní benefity aj.

3.2 Komparace teoretických východisek s poznatky z výzkumu

Závěrem této kapitoly bych rád porovnal získané výsledky s hlavními oblastmi nejvíce určující angažovanost zaměstnanců zmíněných v 1. kapitole, kterými jsou míra zapojení zaměstnanců do procesu rozhodování, míra možnosti projevit svůj názor, být vyslyšen a podpořen, množství příležitostí rozvoje pro zaměstnance a míra toho, jak se organizace stará o zdraví a blahobyt svých zaměstnanců.

Co se týče míry zapojení studentů do procesu rozhodování, tak tím, že si většina studentů teprve svojí kariéru začíná budovat a že se na rozhodovacích procesech většinou neúčastní, byla tato oblast z našeho výzkumu vyřazena. Pojdme si ukázat, jaký vliv mají ostatní oblasti na angažovanost zaměstnanců. Dle výzkumu jsou ženy méně angažované a jejich odpovědi z těchto oblastí tomu i odpovídají. Většina žen totiž uvádí, že si nejsou jisté, zda je na jejich názory v práci brán zřetel a nesouhlasí s tím, že by měly příležitost dělat to, v čem jsou dobré. Navíc u tvrzení, zda se jejich nadřízený zajímá o jejich potřeby, se hodnota blíží spíše k tvrzení „Nevím.“ Ženy navíc na jednom z posledních míst uvádí, že neměly v posledních 6 měsících více příležitostí naučit se něco nového. Všechny tyto

faktory totiž způsobují nižší angažovanost a náš výzkum to jen potvrzuje. Úkolem každé organizace je, aby se soustředila na výše zmíněné oblasti, ale na základě odpovědí studentů musíme uznat, že tomu ne vždy tak je. Sem tam se setkáváme s názory, že jsou studenti levná pracovní síla a jelikož je v ekonomických oborech tak velká konkurence, firmy si opravdu mohou vybírat a to především velké korporace, o kterých se ví, že pro ně chce pracovat téměř každý. Často mohou své zaměstnance z řad studentů zneužívat, protože jestli je student nespokojen s prostředím a přístupem svého zaměstnavatele, na jeho pozici se hlásí desítky dalších, kteří po této pozici prahnou a nebude tedy problém ho na běžnou administrativní práci nahradit.

Nemůžeme ale říci, že by situace pro všechny byla tak špatná. Porovnáme-li totiž naše výsledky, kde je mezi studenty VŠE 41 % angažovaných, 52 % neangažovaných a 7 % aktivně neangažovaných, s výsledky ostatních výzkumů, můžeme tvrdit, že studenti stále patří mezi nejvíce angažované zaměstnance. Ať už to je na základě výsledků výzkumu angažovanosti od Ústavu Gallup, podle kterého je po celém světě 13 % angažovaných, 63 % neangažovaných a 24 % aktivně neangažovaných zaměstnanců, nebo na již zmíněném výzkumu vedeném Institutem pro interní komunikaci, který proběhl v České republice v roce 2013 a který měl skupiny s následujícím procentuálním rozdělením: 7 % je vysoce angažovaných, 20 % standardně angažovaných a 73 % neangažovaných. Opět je ale nutné vzít v potaz, že jiné výzkumy na angažovanost zaměstnanců, na které se v mé bakalářské práci odkazuji, měli jiná množství respondentů, konaly se v jiných zemích a měly jinak formulované otázky. Navíc znovu apeluji na fakt, že zjistit celkovou míru angažovanosti a podíl jednotlivých skupin je velmi obtížné a výsledky řad výzkumů se často liší. V mém případě jsem si jasně definoval, jaké znaky každá skupina vykazuje a jak má vypadat typický angažovaný zaměstnanec. Podle toho jsem i formuloval otázky a zjistil jsem, že výsledky mého výzkumu angažovanosti studentů VŠE v Praze odpovídají teoretickým východiskům, zejména na základě porovnání základních oblastí zvyšující angažovanost a postojů studentů vůči těmto oblastem.

4 Analýza možných přístupů ke zvýšení Engagementu

S rostoucí globalizací a sdílením informací roste osvěta v oblasti Employee Engagementu a je již dávno známo, že organizace je o lidech v ní. Lidský kapitál bude ještě dlouho číslo 1 v celkovém výkonu podniku, a proto by se každý zaměstnavatel měl o své zaměstnance náležitě starat a vytvářet jim dostatečné podmínky pro jejich osobnostní rozvoj a rozvoj jejich blahobytu. Navíc jsme si již dokázali, že angažovanost dokáže do velké míry ovlivnit i obchodní výsledky podniku a udržení talentu v dané organizaci. Nejdůležitější ve zvyšování angažovanosti je, abychom si uvědomili, co tuto angažovanost určuje a na tyto oblasti se poté zaměřili.

Je jasné, že každá společnost má jiné priority a jiné přístupy ke zvyšování angažovanosti, a proto by bylo těžké vytvořit jeden určitý model na zvýšení angažovanosti, který by bez výjimek platil pro všechny stejně.²³ Proto je na každé organizaci, aby odhalila silné stránky svých zaměstnanců a oboustranně výhodným způsobem z toho také těžila. Úkolem správného nadřízeného by mělo být spíše inspirovat než rozkazovat. Tím způsobem totiž dokáže ovlivnit zaměstnance uvnitř a nastartovat jeho aspirace stát se úspěšným. Když to tedy shrneme, vesměs většina všech návodů, jak zvýšit angažovanost v podniku má společné 3 hlavní oblasti. Vše je o vybírání si správných a kvalitních zaměstnanců, soustředění se na rozvoj jejich osobností a silných stránek a podporování jejich blahobytu. Jedná se o vcelku komplexní rady, tak si pojdme jednotlivé dopady více vysvětlit.²⁴

Vybrat správné lidi. Věta, která zní jednoduše, ale za jejím úspěšným zvládnutím stojí velké množství znalostí a práce. Abychom našli správné zaměstnance, je na začátku nutné, objevit místy skrytý potenciál stát se výkonným a zodpovědným členem dané organizace. Společnosti, které mají velmi dobře nastavený přijímací proces a zkoumají nejen zkušenosti daného kandidáta a dojem, který na ně udělá, ale také to, jak reaguje ve stresu, jak pracuje v týmu, jak se umí prezentovat, motivovat druhé, jaké má analytické myšlení a jaké jsou jeho psychologické vloh, mají větší šanci získat plnohodnotného zaměstnance než ty firmy, které se soustředí jen na to, zda je daný člověk krátkodobě kompetentní daný

²³ MORELAND, Julie. The costs of ignoring employee engagement. In: *Fastcompany* [online]. 2015 [vid. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.fastcompany.com/3009012/the-costs-of-ignoring-employee-engagement>

²⁴ Gallup. State of the global Workplace Report 2013. *Gallup* [online]. Washington D.C.: Gallup, © 2015 [cit. 2015-03-14]. Dostupný z: <http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>

úkol splnit. Je tedy nutné, aby zaměstnavatel strategicky vybíral jako manažery lidi, kteří mají velký potenciál stát se angažovanými zaměstnanci a tím i přispívat k růstu společnosti. Ústav Gallup také zjistil, že angažovanost je ze 70 % určena přístupem nadřízeného k podřízeným a zbylých 30 % závisí na pracovním prostředí a spolupracovnících. Je třeba tedy neustále zdokonalovat proces výběrového řízení a do vedoucích pozic si vybírat lidi s nejlepšími předpoklady.²⁵

Dalším klíčovým úkolem je rozvoj silných stránek našich zaměstnanců. Ústav Gallup na základě desítek let trvajícího výzkumu zjistil, že rozvoj silných stránek zaměstnance do značné míry ovlivňuje jeho angažovanost. „Zaměstnanci, kteří každodenně využívají na plno své silné stránky mají 6x větší pravděpodobnost být angažovaní.“²⁶ Naším úkolem je jen tyto stránky individuálně u každého zaměstnance probudit. Musíme si uvědomit, že každý z nás v něčem vyniká a každý z nás má také nějaký nedostatek a silné stránky není vždy jednoduché objevit. Můžeme je identifikovat při nalezení způsobů, jak nechat naše zaměstnance projevit svůj talent. U objevování silných stránek hraje velkou roli nadřízený, protože manažer, který vede tým lidí, nad nimi má kontrolu a měl by se také starat o jejich osobnostní rozvoj a nechat své zaměstnance pracovat na úkolech, které jim pomůžou si své silné stránky nadále rozvíjet. Často totiž naše silné stránky bereme jako samozřejmost a nejsme si jich příliš vědomi. Úkolem správného lídra je pomoci lidem si je uvědomit a pracovat na nich. Jedna ze studií ústavu Gallup uvádí, že v situaci, kdy se nadřízený soustředí na rozvoj silných stránek jeho podřízených, tak je v jeho týmu průměrně pouze 1% aktivně neangažovaných zaměstnanců. V týmech, kdy se soustředí na slabosti podřízených, je aktivně neangažovaných 22 % a když svoje zaměstnance ignoruje, je aktivně neangažovaných průměrně kolem 40 %. Z toho vyplývá, že práce na slabých stránkách je o poznání lepší než jejich úplné zanedbávání, ale stejně nepřináší moc výsledků, jelikož se mnohem více dá rozvíjet talent nežli právě slabé stránky.²⁷

Když dáme našim zaměstnancům příležitost své přednosti využívat, povede to nejen k úspěchu zaměstnanců, ale také celé organizace, ať k vyšší produktivitě, menší fluktuaci či větší profitabilitě.

²⁵ FITCH, Kimberly, SANGEETA, Agrawal. Why Women Are Better Managers Than Men. In: *Gallup.com* [online]. 2014-10-16 [vid. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://www.gallup.com/businessjournal/178541/why-women-better-managers-men.aspx>

²⁶ Gallup. State of the global Workplace Report 2013. *Gallup* [online]. Washington D.C.: Gallup, © 2015 [cit.2015-01-22]. Dostupný z: <http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>

²⁷ Tamtéž

Třetí zásadní oblastí je podpora blahobytu našich zaměstnanců. Byla zjištěna určitá míra korelace mezi zdravím zaměstnance a jeho angažovaností. Zaměstnanci, kteří vykazují větší míru angažovanosti, žijí zdravěji, častěji cvičí, jí zdravější potraviny a méně se potýkají se zdravotními problémy jako je vysoký cholesterol, cukrovka, vysoký tlak, infarkty apod. Tím, že bude organizace dbát na zdraví svých zaměstnanců, respektovat fakt, že každý potřebuje vedle práce také odpočinek a dlouhodobě nepřekračovat jejich fyzické a psychické kapacity, předejde snížení produktivity a zvýšení fluktuace kvůli zdravotním problémům. Je také zjištěno, že zaměstnanci s nižší angažovaností jsou častěji nemocní a stojí firmu více peněz.²⁸ „Ve Spojených státech amerických mají firmy na zaměstnance, kteří v práci velmi dobře prospívají, o 41 % nižší zdravotní náklady než na ty, kteří mají v zaměstnání obtíže a o 62 % nižší náklady oproti zaměstnancům, kteří v zaměstnání duševně či fyzicky trpí.“²⁹ Z čehož si můžeme logicky odvodit, že se péče o své zaměstnance vyplatí také finančně.

²⁸ Gallup. State of the global Workplace Report 2013. *Gallup* [online]. Washington D.C.: Gallup, © 2015 [cit.2015-01-22]. Dostupný z: <http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>

²⁹ Tamtéž

5 Doporučení

Když chceme zvýšit angažovanost ve firmě, je na začátku důležité, abychom jako nadřízený vytvořili pevné vztahy s našimi zaměstnanci založené na důvěře, ve kterých pro nás bude prioritou, abychom se aktivně zajímali a starali o potřeby našich zaměstnanců. Nadřízený ani podřízený nesmí ale zapomínat, že výkon a výsledky jsou neméně důležité. Prokáže-li nadřízený, že jsou pro něj výsledky stejně důležité jako potřeby lidí, kteří pro něj pracují, vytvoří tím ideální atmosféru a solidní základy jak pro vysoký výkon tak angažovanost. V neposlední řadě se manažer musí podílet na rozvoji lidí. Oceněním talentu, jeho uvědoměním a následně investicí k jeho rozvoji docílíme, že lidé objeví své silné stránky, práce je bude bavit a tím přinesou hodnotu společnosti, která si je vybrala. Tím, že vztahy budou fungovat na upřímnosti a férovém zacházení, se vytvoří pozitivní morálka v týmu a lidi automaticky začnou více věřit, že to, co dělají, má smysl a také, že je to naplňuje. Důsledkem toho bude, že se najednou začne zvyšovat angažovanost zaměstnanců. Jak vidíme, jedná se o celý cyklus, ve kterém jsou všechny části angažovanosti zásadní a nevyplácí se kteroukoli z nich podceňovat.

Máme-li se inspirovat společnostmi, které mají vysokou míru angažovaných zaměstnanců, zjistíme, že dělají spoustu věcí jinak než konkurence. Je to především to, že do velké míry podporují leadership a dávají velký důraz na propojení zaměstnanců s jasnou vizí, hodnotami firmy a strategií jejího růstu. Spousta společností nezvládá předat tyto informace svým zaměstnancům a tím také dochází k problému, že daný zaměstnanec nevidí, jakou hodnotu má a jakou roli v dané organizaci naplňuje. Dále mají i týmy v těchto společnostech ve svých výkonnostních ukazatelích zahrnutý aspekt angažovanosti skrze různé týmové aktivity, které sbližují kolektiv. Angažovanost zaměstnanců je ve firmě také diskutována na pravidelné bázi, zdůrazňuje se její důležitost a kolektivu jsou představovány konkrétní kroky a nástroje k jejímu zvyšování. Neposledně je to také zapojování zaměstnanců do veškerých aktivit od jejich prvního dne v práci a strategický dlouhodobý program zaměřený na jejich rozvoj a implementaci myšlenek angažovanosti, a to jak u jednotlivců, tak u celých týmů.

Tak, jako se společnost soustředí na co nejdetailnější popis a definování charakteristik jejich zákazníků skrze různé segmentace a na to, jak se jim úspěšně dostat do hlavy, aby co nejlépe pochopila, jak přemýšlí, je neméně důležité, aby to samé dělala

u svých zaměstnanců. Aby definovala jejich rozvojové cíle a dbala na jejich potřeby. Často si totiž myslíme, že profesionální vztahy na pracovišti jsou odlišné než vztahy s našimi přáteli. Do jisté míry jsou, ale podstata je stejná. Jako v každém vztahu je přeci důležité dokazovat tomu druhému, že se o něj upřímně zajímáme a staráme o jeho/její pocity, názory a potřeby. V hodně případech je u firem jedinou starostí vyplatit svoje zaměstnance a tím to pro vedení hasne. Někdy mají firmy dokonce potíže i s tím.

Proces angažovanosti je velmi komplexní věc a za správnou péčí o zaměstnance stojí ohromné dlouhodobé úsilí všech lidí ve firmě. Je zásadní, aby se společnost rozhodla tuto výzvu přijmout, jelikož těm, kteří to dělají správně, patří budoucnost. Nakonec se ale práce se zaměstnanci vyplatí a to nejen finančně. Proto bychom měli mít vždy na paměti, že naši zaměstnanci jsou nejcennějším majetkem, který máme.

Závěr

V teoretické části této bakalářské práce bylo mým hlavním cílem poskytnout detailní informace o historii a původu pojmu Employee Engagement, definovat jeho důležitost v organizaci, popsat, jaké znaky vykazují skupiny angažovaných, neangažovaných a aktivně neangažovaných zaměstnanců, určit faktory, které ovlivňují jeho výši a zanalyzovat možné přístupy k jeho zvýšení. Dozvěděli jsme se, že toto téma neustále nabývá na významu a že se také není čemu divit. Výzkumy názorně dokazují, že společnosti, které kladou velký důraz na péči o své lidi, na udržení talentů a angažovanost zaměstnanců je jejich denní rutinou, mají lepší výsledky v oblasti práce se zákazníky, dosahují větších obrátů, zvýšené produktivity a profitability, mají nižší fluktuaci, absentérství a jejich zaměstnanci vykazují větší míru blahobytu.

Čím dál častěji se totiž dá podle angažovanosti zaměstnanců predikovat celkový výkon organizace, a to zejména za časů ekonomické recese, kdy skupiny neangažovaných a aktivně neangažovaných zaměstnanců budou pouze přihlížet, jak výkon a morálka organizace upadá, kdežto ti angažovaní to budou chtít změnit a budou vynakládat značné úsilí na pomoc se z těchto problémů dostat. Co se týče faktorů, které ovlivňují angažovanost a které nazýváme hnacími síly angažovanosti, dospěli jsme k závěru, že pokrývají 4 hlavní oblasti, na které by se zaměstnavatel měl zaměřit. Týkají se hlavně míry projevu vlastních názorů, množství a kvality osobnostně rozvojových aktivit, zapojení zaměstnanců do procesu rozhodování a úroveň blahobytu zaměstnanců. Jsou-li tyto oblasti pevně zakořeněny v hodnotách dané společnosti a hlavně zaměstnanci to tak vnímají, má organizace jasnou výhodu před konkurencí, jelikož vše je o lidech a z mnoha hledisek se nevyplácí zanedbávat potřeby a pocity našich zaměstnanců, protože ztráta talentovaných lidí může mít fatální následky pro celou organizaci.

V praktické části jsem navázal na poznatky získané v 1. kapitole a zabýval se analýzou vlastního výzkumu na téma Angažovanost studentů VŠE v jejich zaměstnáních. Důležité bylo počáteční definování toho, jaké znaky naše skupiny zaměstnanců vykazují a podle toho jsem také přiměřeně definoval kritéria jednotlivých skupin. Úkolem bylo potvrdit, či vyvrátit předem stanovenou hypotézou, že studenti mužského pohlaví na Vysoké škole ekonomické v Praze jsou více angažovaní než ženy. Na naší vysoké škole tvoří ženy dle výzkumu 28,6 % angažovaných zaměstnanců a muži 52,9 %. Neangažovaných žen je 61,2 % a aktivně neangažovaných 10,2 %. Neangažovaní muži oproti tomu tvoří 43,2 %

a aktivně neangažovaní 3,9 %. Na základě analýzy získaných výsledků se tato hypotéza potvrdila. Kromě aspektu pohlaví byly také zkoumány závislosti angažovanosti na ročníku studia, podle druhu fakult VŠE, podle délky působení v zaměstnání a podle celkových preferencí jednotlivých faktorů angažovanosti u našich dotázaných. Na závěr jsem srovnal teoretická východiska s výsledky mého výzkumu, které se v průběhu práce opravdu potvrdily. Na základě toho jsem zanalyzoval možné přístupy ke zvýšení angažovanosti zaměstnanců a vytvořil doporučení zaměstnavatelům, na jaké oblasti se zaměřit, chtějí-li dosáhnout lepších výsledků a stát se více konkurenceschopnými.

Hlavním výstupem této práce je, abychom si uvědomili, že zaměstnanci vždy tvoří jádro organizace a jejich péče se vyplatí do stejné míry, jako se v soukromém životě vyplatí pečovat o lidi, na kterých nám záleží. Největší výzvou v této oblasti je fakt, že spousta těchto věcí je tzv. Common Sense, neboli společným zdravý rozumem, ale není tzv. Common Practice, neboli společným zvykem. Jinými slovy, každý ví, že je důležité o své lidi pečovat, ale spousta zaměstnavatelů to nedělá. Přejde tedy doba, kdy se situace změní? Odpověď na tuto otázku urychlí jen šíření osvěty angažovanosti zaměstnanců jako nepostradatelného aspektu úspěšného řízení lidí v organizaci.

Seznam zdrojů

Internetové zdroje:

1. Benefits of Employee Engagement. *Managementstudyguide.com* [online]. [vid. 2015-01-14]. Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/benefits-of-employee-engagement.htm>
2. Elements of Employee Engagement. *Managementstudyguide.com* [online]. [vid. 2015-01-14]. Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/employee-engagement-elements.htm>
3. Engage For Success. *What is employee engagement?* [online]. 2015. [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://www.engageforsuccess.org/about/what-is-employee-engagement/>
4. FITCH, Kimberly, SANGEETA, Agrawal. Why Women Are Better Managers Than Men. In: *Gallup.com* [online]. 2014-10-16 [vid. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://www.gallup.com/businessjournal/178541/why-women-better-managers-men.aspx>
5. Gallup. State of the global Workplace Report 2013. *Gallup* [online]. Washington D.C.: Gallup, © 2015 [cit. 2015-01-22]. Dostupný z: <http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>
6. IES. The Drivers of Employee Engagement. *Institute for Employment Studies* [online]. April 2004 [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.employment-studies.co.uk/pubs/summary.php?id=408>
7. KAPCÁTOVÁ, Katarína. *Analysis of Employee Engagement in a Chosen Organization*. Praha, 2014. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů. Vedoucí práce Zuzana Dvořáková. Dostupné také z: <https://isis.vse.cz/auth/zp/index.pl?podrobnosti=137235>
8. Kevin Kruse. What Is Employee Engagement. In: *Forbes.com* [online]. June 22, 2012 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/>
9. MORELAND, Julie. The costs of ignoring employee engagement. In: *Fastcompany* [online]. 2015 [vid. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.fastcompany.com/3009012/the-costs-of-ignoring-employee-engagement>
10. Robyn Reilly. Five Ways to Improve Employee Engagement Now. In: *Gallup.com* [online]. January 7, 2014 [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: <http://www.gallup.com/businessjournal/166667/five-ways-improve-employee-engagement.aspx>
11. Susan Sorenson. How Employee Engagement Drivers Growth. In: *Gallup.com* [online]. June 20, 2013 [cit. 2015-01-15]. Dostupné z: <http://www.gallup.com/businessjournal/163130/employee-engagement-drives-growth.aspx>
12. Tom O'Byrne. History of employee engagement – from satisfaction to sustainability. In: *Hrzone.com* [online]. November 8, 2013. [cit. 2014-01-11]. Dostupné z: <http://www.hrzone.com/feature/people/history-employee-engagement-satisfaction-sustainability/141048>

13. Understanding Employee Engagement – Definition and its Origin. *Managementstudyguide.com* [online]. [vid. 2015-01-14]. Dostupné z:
<http://www.managementstudyguide.com/understanding-employee-engagement.htm>
14. WAGNER, Jiří. Nízká angažovanost zaměstnanců bere firmám peníze. In: *MMPortal.cz: Portál přátel marketingu a médií* [online]. 2014-01-04 [vid. 2015-01-12]. Dostupné z:
<http://www.mmportal.cz/nizka-angazovanost-zamestnancu-bere-firmam-penize-.html>

Seznam grafů, tabulek a příloh

Graf 1: Angažovanost zaměstnanců 2013 [%]	6
Graf 2: Celkový Engagement zaměstnanců ve 142 zemích světa 2008 – 2012 [%]	7
Graf 3: Angažovanost studentů VŠE [%]	21
Graf 4: Angažovanost studentů VŠE dle pohlaví [%]	23
Graf 5: Angažovanost studentů VŠE dle ročníku studia [%]	25
Graf 6: Angažovanost studentů VŠE dle jednotlivých fakult [%]	27
Graf 7: Angažovanost studentů VŠE v závislosti na délce působení v zaměstnání [%]	28
Graf 8: Zastoupení odpovědí u jednotlivých faktorů angažovanosti [%]	36
Tab. 1 : Pořadí států dle % angažovaných zaměstnanců	8
Tab. 2: Výsledné hodnoty a pořadí jednotlivých tvrzení, obě pohlaví dohromady	30
Tab. 3: Pořadí míry souhlasu s danými tvrzeními dle pohlaví	32
Tab. 4: Preference faktorů angažovanosti dle pohlaví studentů VŠE v Praze	37
Příloha 1: Dotazníkové na téma Angažovanost studentů VŠE v jejich zaměstnání	48

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník na téma Angažovanost studentů VŠE v jejich zaměstnáních

Jakého jste pohlaví?

- muž
- žena

Jste aktuálně studentem Vysoké školy ekonomické?

- Ano
- Ne

V jakém ročníku na VŠE současně studujete?

- 1. ročník bakalářského studia
- 2. ročník bakalářského studia
- 3. ročník bakalářského studia
- 1. ročník magisterského studia
- 2. ročník magisterského studia

Na jaké fakultě VŠE studujete?

- Fakulta financí a účetnictví
- Fakulta mezinárodních vztahů
- Fakulta informatiky a statistiky
- Fakulta podnikohospodářská
- Fakulta národohospodářská

Jste v současnosti zaměstnaný/á? (Práce na zkrácený úvazek, různé druhy brigád, DPP, Dobrovolná činnost atd.)

- Ano
- Ne

Jak dlouho již pracujete pro Vašeho současného zaměstnavatele?

- Méně než 6 měsíců
- 6 měsíců - 1 rok
- 1 rok a déle

Uveďte, do jaké míry souhlasíte/nesouhlasíte s následujícími tvrzeními, které se opírají o práci ve Vašem současném zaměstnání?

Tvrzení	Souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Vím přesně, jakou roli v týmu/pracovním kolektivu mám					
Vím přesně, co ode mne můj zaměstnavatel očekává					
V zaměstnání jsem spokojený					

V posledním měsíci jsem byl pochválen za dobře odvedenou práci					
Cítím se být součástí společnosti, ve které pracuji					
Mám ve svém zaměstnání k dispozici veškeré materiály potřebné k úspěšnému zvládnutí práce					
V zaměstnání mám dobré přátele					
V poslední době jsem si stěžoval na svého zaměstnavatele/nadřízeného					
Záleží mi na tom, jakou má můj zaměstnavatel prestiž					
Zdá se mi, že je na mé názory brán v práci zřetel					
Cítím se hrdý na to, co dělá společnost, ve které pracuji					
Nevadí mi zůstat v práci déle, abych dokončil svůj úkol					
V předešlých 6 měsících jsem měl příležitost růst a naučit se něco nového					
V posledních 6 měsících jsem se dobrovolně ujal úkolu, který mi nebyl původně zadán					
V mém zaměstnání mám příležitost dělat to, v čem se cítím silný					
Hodnoty naší firmy jsou pro mne důležité					
V pracovním kolektivu je někdo, kdo podporuje rozvoj mé osobnosti					
Hodnoty naší firmy mi dávají pocit, že dělám relevantní práci					
Připadá mi, že se můj nadřízený zajímá o mé potřeby a pocity					
Poměrně často chválím společnost, ve které pracuji					
V minulosti jsem v mém zaměstnání navrhl zlepšení určitých procesů či měl nápad na inovaci					

Do jaké míry jsou pro Vás ve Vašem současném zaměstnání důležité následující faktory Engagementu?

Faktor	Velmi důležité	Důležité	Méně důležité	Nedůležité
Atmosféra na pracovišti				
Férové zacházení				
Dobrá spolupráce v týmu				
Kariérní růst				
Podpora mých názorů				
Zdraví a bezpečnost na pracovišti				
Obdržení zpětné vazby				
Work-Life-Balance				
Rovné příležitosti				
Mzda				
Tréninky a školení				
Pochvala od nadřízeného				
Firemní benefity				
Pracovní jistota				